

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA APOYAR EL
PROCESO DE FORMALIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CADENA
DE RESTAURANTES 'SIRENA GOURMET' PARA EL PERIODO ENERO-JULIO
DE 2014**

ANGELY OROZCO SUÁREZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2014**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA APOYAR EL
PROCESO DE FORMALIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CADENA
DE RESTAURANTES 'SIRENA GOURMET' PARA EL PERIODO ENERO–JULIO
DE 2014**

ANGELY OROZCO SUÁREZ

Pasantía Institucional para optar al título de Comunicadora Social–Periodista

**Directora
LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ ZORRILLA
Comunicadora Social–Periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL–PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicadora Social–Periodista

MARIA FERNANDA NAVARRO

Jurado

ADRIANA DELGADO

Jurado

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| RESUMEN | 11 |
| ABSTRACT | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 14 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 18 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 18 |
| 2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE PASANTÍA | 20 |
| 2.3. PREGUNTA PROBLEMA | 22 |
| 3. OBJETIVOS | 23 |
| 3.1. GENERAL | 23 |
| 3.2. ESPECIFICO | 23 |
| 4. INTERESES | 24 |
| 4.1. INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE | 24 |
| 4.2. INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA DEL ESTUDIANTE | 24 |
| 4.3. INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE | 24 |
| 4.4. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 5. MARCO DE REFERENCIA | 26 |
| 5.1. MARCO CONTEXTUAL | 26 |
| 5.2. MARCO TEÓRICO | 27 |
| 5.2.1. Comunicación organizacional | 30 |
| 5.2.2. Metodología para la elaboración de casos | 32 |
| 5.2.3. Las estrategias en comunicación | 33 |
| 5.2.4. Modelo PEC | 33 |
| 5.2.5. Principales modelos de organigrama | 35 |
| 5.2.6. Qué es la identidad | 36 |
| 6. METODOLOGÍA | 38 |
| 6.1. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA | 38 |
| 6.1.1. Momento 1 | 38 |
| 6.1.2. Momento 2 | 39 |
| 6.1.3. Momento 3 | 39 |
| 6.1.4. Momento 4 | 40 |
| 6.2. LO QUE SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO | 40 |
| 6.3. LO QUE NO SE CUMPLIÓ Y EL PORQUÉ | 41 |
| 6.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS | 41 |
| 6.4.1. Procedimientos utilizados para cumplir con la pasantía | 41 |
| 6.5. RESULTADOS | 42 |
| 6.5.1. Demografía | 42 |
| 6.5.2. Comunicación | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 6.5.3. Información | 45 |
| 6.5.4. Medios y espacios | 45 |
| 6.5.5. Relaciones | 46 |
| 6.5.6. Capacitación | 47 |
| 6.5.7. Entrevistar en profundidad a Directivos | 48 |
| 6.5.8. Observación | 48 |
| 6.6. RELACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS GENERADOS | 49 |
| 6.6.1. Plan estratégico de comunicaciones | 51 |
| 6.6.2. Tácticas y productos | 59 |
| 7. RECURSOS | 63 |
| 7.1 TALENTO HUMANO | 63 |
| 7.2 RECURSOS FÍSICOS | 63 |
| 7.3 RECURSOS FINANCIEROS | 64 |
| 8. CONCLUSIONES | 65 |
| 9. RECOMENDACIONES | 67 |
| BILIOGRAFÍA | 68 |
| ANEXOS | 71 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-----------|
| Tabla 1. Modelo Plan Estratégico de Comunicación | 33 |
| Tabla 2. Género | 42 |
| Tabla 3. Edad | 42 |
| Tabla 4. Estudios | 43 |
| Tabla 5. Asiste a reuniones | 43 |
| Tabla 6. Comunica al jefe | 43 |
| Tabla 7. Jefe le comunica | 44 |
| Tabla 8. Direccionamiento | 44 |
| Tabla 9. Información oportuna | 45 |
| Tabla 10. Información útil | 45 |
| Tabla 11. Medio o espacio | 45 |
| Tabla 12. Celebran fechas | 46 |
| Tabla 13. Importante celebrar | 46 |
| Tabla 14. Participación y diálogo | 46 |
| Tabla 15. Felicitación | 47 |
| Tabla 16. Recibió capacitación | 47 |
| Tabla 17. Gustaría capacitarse | 47 |
| Tabla 18. Costo realización proyecto de pasantía institucional | 64 |
| Tabla 19. Costo impresión de los productos | 64 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Logo de la Sirena Gourmet | 15 |
| Figura 2. Carta de agradecimiento de la Sirena Gourmet | 25 |
| Figura 3. Ubicación de la sede principal de los restaurantes 'Sirena Gourmet' | 27 |
| Figura 4. Esquema Comunicación y Organización | 28 |
| Figura 5. Etapas del proceso de organización | 29 |
| Figura 6. Modelo de comunicación actual | 30 |
| Figura 7. Género | 42 |
| Figura 8. Edad | 42 |
| Figura 9. Estudios | 43 |
| Figura 10. Asiste a reuniones | 43 |
| Figura 11. Cómo se comunica con el jefe | 43 |
| Figura 12. Cómo el jefe se comunica | 44 |
| Figura 13. Oportunidad en la información | 44 |
| Figura 14. Utilidad de la información | 45 |
| Figura 15. Conocimiento del direccionamiento | 45 |
| Figura 16. preferencia de medios y espacios | 45 |
| Figura 17. Celebración de fechas especiales | 46 |
| Figura 18. Importancia de celebrar fechas | 46 |
| Figura 19. Participación y diálogo | 46 |
| Figura 20. Felicitación a personal | 47 |

| | |
|---|-----------|
| Figura 21. Recibió capacitación | 47 |
| Figura 22. Preferencia por capacitarse | 47 |
| Figura 23. Fotografías de algunas sedes de la Sirena Gourmet | 49 |
| Figura 24. Formato de reunión | 59 |
| Figura 25. Boletines institucionales | 60 |
| Figura 26. Algunas páginas del manual | 61 |
| Figura 27. Organigrama de la Sirena Gourmet | 62 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Anexo A. Carta de entrega del plan estratégico de comunicación interna | 71 |
| Anexo B. Carta aprobación de la Sirena Gourmet | 72 |
| Anexo C. Preguntas de entrevista a profundidad | 73 |
| Anexo D. Formato de encuesta a colaboradores | 74 |
| Anexo E. Formato encuesta a directivos | 76 |
| Anexo F. Esquema de Reuniones Informativas | CD |
| Anexo G. Boletín Institucional (tres versiones) | CD |
| Anexo H. Manual de Identidad e Imagen Corporativa | CD |
| Anexo I. Organigrama | CD |
| Anexo J. Carta de directivo por el trabajo realizado | CD |
| Anexo K. Tabulado de encuestas | CD |
| Anexo L. Presentación de PEC a la Sirena Gourmet | CD |
| Anexo M. Fotografías | CD |

RESUMEN

En este proyecto de pasantía institucional, realizado en la cadena de restaurantes Sirena Gourmet, se muestra cómo para las Pymes también es necesario implementar estrategias formales de comunicación dentro de sus áreas. Formalizar la comunicación fortalece los procesos de la organización, ayudando a mantener un clima laboral apropiado, para fomentar la productividad y el sentido de pertenencia. Así pues, se planteó un plan estratégico de comunicación interna que formalizara los canales de comunicación y supliera algunas necesidades de información al interior de la cadena de restaurantes, teniendo como resultado algunos productos comunicacionales que tuvieran un impacto importante para todos los integrantes de la Sirena Gourmet, lo anterior planteado en pro de cumplir los objetivos corporativos y las metas de la organización.

Palabras clave: Estrategia de comunicación, comunicación organizacional, imagen e identidad corporativa, plan estratégico de comunicación, cultura organizacional, direccionamiento estratégico, estructura organizacional, pyme, restaurante, comidas, comunicación interna, colaboradores, directivos, formalizar, canales de comunicación.

ABSTRAC

At this project of institutional internship, developed at the Sirena Gourmet's restaurant chains, it's showed how for small and medium factories is also needed to establish formal communicative strategies inside of each one of its areas. Formalize the communication makes stronger the organization's processes, helping to keep the appropriate working environment, to improve the productivity and the sense of belonging. This way, it's proposed an internal communication strategic plan in order to formalize communication channels and satisfy some information necessities within the restaurant chain, obtaining as a result some communicational products that could have and important impact for all the Sirena Gourmet's members, all this in order to get and achieve the corporative objectives and organization's aims.

Keywords: Communication strategy, organizational communication, corporate image and identity, communication strategic plan, organizational culture, strategic direction, organizational structure, small and medium factories, restaurant, meals, internal communication, workers, managers, formalize, communication channels.

INTRODUCCIÓN

La *'Sirena Gourmet'* es una cadena de restaurantes enfocada a la elaboración de comida a partir de frutos del mar, demostrando un sólido historial de éxito al proporcionar una excelente comida y servicio por más de 10 años, que gracias a su ardua labor y compromiso han logrado crecer notablemente en este tiempo.

Esta organización familiar es una mediana empresa (según la Ley 590 del 10 de Junio de 2000 para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa)⁽¹⁾, en donde la comunicación se maneja de manera informal y por tanto existen oportunidades de mejora en el área. Por tal motivo en este proyecto se evidenció sus fortalezas y debilidades respecto a comunicación, unificando y dejando un registro que permita organizar todo lo que han construido y proyectan para su empresa.

Partiendo de un trabajo de investigación y observación se recogió información sobre sus inicios como organización, mostrando e instaurando el quiénes son, su misión, visión, objetivos, valores como empresa, para que todos los colaboradores se informen de esto y trabajen de forma sinérgica y logren cumplir las metas que ésta se ha planteado desde sus inicios.

Se recolectó información detallada, por medio de encuestas y entrevistas en profundidad, sobre quiénes son las personas encargadas de la organización, los integrantes y los responsables de que la *'Sirena Gourmet'* sea lo que es hoy en día, una cadena de restaurantes que se ha expandido rápidamente por toda la ciudad y a nivel regional.

Se consultó a grandes teóricos en la comunicación organizacional, para realizar un proyecto completo que diera respuesta a los objetivos definidos. Además, se realizó como producto el plan estratégico de comunicación interna para la organización según sus necesidades; buscando así una armonía entre lo que son y lo que la organización quiere mostrar, para ser una empresa sólida en su interior y proyectarle una imagen favorable a sus públicos objetivos.

¹ ACOPI. Sección Pymes [en línea]. Bogotá: BussinesCol.com, 2014 [consultado Marzo 13 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Sus inicios se remontan al año 1988, donde el abuelo de la familia García decide crear una pesquera en el puerto de Buenaventura, en compañía de sus 6 hijos quedando ellos encargados. Para el año 2002 deciden crear el primer restaurante de productos de mar, llamado “Sirena”, en el naciente almacén ‘La 14 de Pasoancho’ en Cali; posteriormente en el 2005 en un local contiguo, abren otro restaurante basado en comida oriental como alternativa, al cual se le llamó “King Li”. Es así como se fusionan las dos marcas prevaleciendo la primera.

Es en este momento en el que los integrantes de la familia García Hoyos deciden separarse del restaurante para enfocarse en la pesquera, quedando encargado de éste el señor Jesús García, junto con su familia. Durante los siguientes 2 años continúan expandiéndose en la ciudad de Cali, con sedes en los centros comerciales de la ciudad (Cosmocentro, La 14 de Valle del Lili, Único); posteriormente en el 2007 hacen la apertura de una nueva sede en la ciudad de Tuluá (centro comercial ‘La Herradura’) y para el año 2009 inauguran otro de sus restaurantes en la ciudad de Palmira (centro comercial ‘Llano Grande’).

Ya en enero de 2013 abren la sede principal en el barrio Alameda de la ciudad de Cali, siendo ésta también abastecedora de las demás sedes. A finales de 2013 abren la sede regional en Palmira en el centro comercial Unicentro. Actualmente la ‘Sirena Gourmet’ se ha expandido, cuenta con 8 sedes y próximamente hará su apertura en Bogotá, también aspiran conquistar el mercado panameño.

Los encargados de la ‘Sirena Gourmet’ son los integrantes de la familia García Hurtado, siendo el señor, Jesús Antonio García Hoyos, el presidente; la señora, Carmenza Hurtado Castro, la vicepresidente; Angie Herrera Hurtado, la gerente de Recursos Humano; Miguel García Fernández, el gerente de Finanzas y Contaduría; Christian García Hurtado el gerente de Marketing y Publicidad, y por último, Juan Manual García Hurtado, el administrador de toda la cadena de restaurantes.

La Organización cuenta con 58 colaboradores en sus 8 sedes: 1 jefe de personal; 1 jefe de contabilidad; 1 jefe de planta; 1 jefe de cuartos fríos; 1 jefe de cocina de planta; 7 jefes de sede; 8 jefes de cocina; 8 auxiliares de cocina; 1 auxiliar contable; 14 meseros; 8 despachadores; 4 laboran en producción; 1 conductor de pedidos; 1 auxiliar de conducción, y 1 labora en atención al cliente.

Su logo: Los colores del logo son los preferidos de la familia. Ellos argumentan que el azul y el blanco simbolizan el mar; también usan el amarillo y el naranja en el logo y en sus paredes porque, según ellos, aumenta considerablemente la sensación de apetito. El público al que se dirige es multitarget por ser un restaurante, sin embargo la audiencia que concurre el lugar es de estratos 3 a 5, por el costo de algunos platos.

Figura 1. Logo de la Sirena Gourmet.



Fuente. Logotipo [en línea]. Cali: Sirena Gourmet, 2014 [consultado 14 de Febrero de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.lasirenagourmet.com/>

Misión: En la **Sirena Gourmet** queremos ofrecer a nuestros clientes comida de mar con el sabor de casa, acompañada de un excelente servicio, basándonos en ingredientes de primera línea, atendiendo todas las peticiones de nuestros clientes y fomentando entre nuestros colaboradores una cultura de calidad y buen servicio.

Visión: En la **Sirena Gourmet** deseamos posicionarnos en el 2020, como la mejor opción en restaurantes de comida de mar a nivel nacional por sabor y calidad en nuestros productos, además mantener una excelente cultura de servicio por parte de nuestros empleados.

Valores:

- Respeto: Dar valor a cada cliente y tratar con amabilidad. Tratarse con cordialidad y buen trato entre los colaboradores y directivos de la organización;
- Sinceridad: Hablar siempre con la verdad en cuanto a los productos para nuestros clientes y, entre colaboradores, manifestar todo lo bueno o malo que sucede en la organización;

- **Confianza:** Entre colaboradores y directivos tener familiaridad y compañerismo para comunicarse entre todos y tener un buen clima laboral;
- **Honestidad:** Comportarse según lo que se piensa y se siente. Actuar de manera sincera y con la verdad;
- **Carisma:** Mostrarse agradables ante todos los integrantes de nuestra organización y ante nuestros clientes para que se sientan cómodos siempre;
- **Amabilidad:** Tratar siempre cordialmente a nuestros clientes y a nuestros colaboradores, haciendo que nos prefieran por la hospitalidad.

Objetivo General: Satisfacer a nuestros clientes con el mejor servicio y calidad de nuestros productos, fomentando una cultura de eficacia, crecimiento y continuidad, además de ofrecer productos de excelente calidad a nuestros clientes.

Objetivos Específicos:

- Abastecer nuestras sedes con los mejores productos;
- Asociarnos con los mejores proveedores de productos para la elaboración de nuestros platos;
- Ofrecer la mejor atención y servicio a nuestros clientes de manera amable, cálida y confiable;
- Innovar en la elaboración de nuestros menús;
- Crecimiento de nuestra cadena a nivel nacional e internacional;
- Alcanzar la excelencia en todos nuestros platos;
- Mantener un entorno adecuado para la buena atención y satisfacción de clientes;
- Responder en forma rápida y sensible a las necesidades cambiantes del consumidor;

- Obtener los mayores beneficios económicos, sin descuidar la calidad de nuestros productos;
- Asegurar a nuestros empleados capacitación en el campo humano y laboral, garantizándoles estabilidad con una justa remuneración;
- Pedir información y recoger las peticiones de nuestros clientes y empleados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En este proyecto se toma como antecedentes tesis del repositorio institucional de la biblioteca de la Universidad Autónoma de Occidente, pues son un marco referente respecto a las estrategias de comunicación en las organizaciones, aunque es un tema relativamente nuevo, si se han realizado varios estudios al respecto. En la universidad se han creado más de 140 proyectos de grado en pasantía institucional referentes al tema, sin embargo se escogieron 3, que son pertinentes para el abordaje de la Compañía en cuestión.

Por ejemplo, el proyecto de grado que lleva como título: “Fortalecimiento del direccionamiento estratégico de Emcali, a partir de estrategias de comunicación interna”, lo que quería la autora de este trabajo de grado fue realizar un plan estratégico de comunicación que apoyara al direccionamiento estratégico de EMCALI, basándose en un método de observación interno de la organización, para obtener un análisis detallado y poder trabajar de acuerdo a los resultados arrojados por la misma.

Una de las principales problemáticas era que Emcali no tenía estrategias de comunicación interna, por ende su direccionamiento estratégico era débil. En el trabajo hace referencia a autores como Carlos Fernández, en su texto de “Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista”, para definir conceptos de comunicación organizacional:

“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno. Influye en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin de que la empresa cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades debe partir idealmente de la investigación, puesto que a través de ella se pueden conocer los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”.⁽²⁾

² ORTEGA, Daniela. Fortalecimiento del direccionamiento estratégico de Emcali, a partir de estrategias de documentación interna. Pasantía institucional Comunicadora Social–Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2012. p. 45.

La propuesta que hizo parte del enfoque empírico–analítico puesto que partió de lo empírico–experiencial a lo teórico buscando los documentos necesarios para el desarrollo de la misma a través de un proceso de observación, recolección y análisis de la información.⁽³⁾

La orientación de la propuesta siempre fue concreta y estuvo encaminada al cumplimiento de los objetivos que se trazaron en un comienzo. Al principio, se desarrollaron algunas hipótesis, que poco a poco con la implementación de las técnicas de investigación sugeridas, se fueron sacando conclusiones, que estuvieron siempre ligadas a la realidad establecida en los procesos de comunicación de la empresa, los cuales permitieron elaborar el plan estratégico.⁽⁴⁾

Siguiendo con referencias de trabajos anteriores, es pertinente tener en cuenta que *“la comunicación es entendida como un fenómeno de carácter social que se compone de actos en los que los seres vivos se comunican para transmitir un mensaje e intercambiar información que puede ser de tipo verbal, no verbal, hablado o escrito, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente”*.⁽⁵⁾

Con base en este trabajo de grado el cuál se asemeja al que se desea realizar, se tomaron aportes por parte de los autores usados en éste, al igual que las conclusiones propias de su autor. *“Para ello, el diagnostico se abordó desde lo cuantitativo, por medio de la realización de encuestas al personal de la dependencia y desde lo cualitativo con la entrevista realizada al Secretario de Cultura y Turismo Municipal. Este último se trabajó siguiendo los lineamientos planteados de Mercedes Charles en el primer Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional”*.⁽⁶⁾

El siguiente trabajo sirvió de apoyo teórico para la creación del plan estratégico de comunicación interna, pues la organización tiene claro su direccionamiento, sin embargo necesita reforzar ciertas prácticas, como el formalizar sus procesos, tener canales de comunicación y crear sentido de pertenencia en los colaboradores. Por esto finalmente se tuvo en cuenta el siguiente y último trabajo que es referente al tema tratado.

³ Ibíd., p. 57.

⁴ Ibíd., p. 58.

⁵ ESPAÑA, Diana Marcela. Diagnóstico de comunicación interna en la secretaria de cultura y turismo de Santiago de Cali. Pasantía institucional Comunicadora Social–Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2009. p. 43.

⁶ Ibíd., p. 44.

“En el presente proyecto se ejecutó un plan estratégico de comunicación el cual consistió, en primera instancia, en diagnosticar las causas que impiden que el proceso de comunicación se desarrolle efectivamente en ‘Filtros y Filtros’. Después se recurrió a idear diferentes formas de mejorar o de suplir las necesidades de comunicación que se detecten en dichas diagnósticos, estas formas se pueden llamar ‘Estrategias de Comunicación’. Para Jesús García en su libro “La Comunicación Interna” define la estrategia como <<la forma en que el uso de los determinantes objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente>> Dentro de la estrategia caben diferentes acciones o productos de comunicación que se crean para cumplir con un objetivo, la estrategia es una fase de Plan Estratégico de Comunicación”⁽⁷⁾

“Para la realización y ejecución del plan estratégico de comunicación se tuvo que recurrir a un diagnóstico de comunicación que nos visibilizó el estado de la comunicación interna y de la cultura organizacional de ‘Filtros y Filtros’. El diagnóstico se realizó con el público interno, ya que es el eje central de la comunicación dentro de organización”⁽⁸⁾

Es así como para la correcta realización y ejecución de la pasantía se utilizó diversas técnicas, entre ellas el diagnóstico de comunicación y la búsqueda de material bibliográfico que permitió una mejor comprensión y direccionó mejor este ejercicio. Partiendo del resultado del diagnóstico se intervino la organización de las formas que se describirán a lo largo del proyecto.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA

La ‘Sirena Gourmet’ es una cadena de restaurantes de comida de mar, de tipo familiar, distribuida por toda la ciudad. A pesar de que no tiene un departamento de comunicaciones, saben manejar muy bien su relación entre colaboradores y jefes, pues su trato es muy jovial, amable y respetuoso (comunicación informal); sin embargo, no habían planteado un sistema de comunicación formal y estratégico, porque no lo habían visto necesario hasta ahora.

Gracias a varias asignaturas sobre comunicación organizacional como: Estrategias de Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa, Relaciones

⁷ SARRIA, Katherine. Plan estratégico de comunicación interna en ‘Filtros y Filtros’. Pasantía institucional Comunicadora Social–Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2011. p. 31.

⁸ Ibíd., p. 39.

Publicas, entre otras, se ha enseñado a los estudiantes a solucionar problemas de comunicación, ya que ésta es muy importante en una organización porque, como lo dice Jorge Etkin en su texto *“Comunicación, complejidad y modelos de dirección: armonías y disonancias”*:

“la comunicación, como capacidad y proceso, tiene un rol importante en la superación de tensiones y la explicitación de las antinomias en la organización. En este sentido pueden destacarse los aportes de la Comunicación “integrada y responsable” (no solo eficaz) en los procesos destinados a lograr cohesión y promover el cambio”.⁽⁹⁾

El no tener una comunicación formalizada puede desencadenar situaciones que impactan en los procesos como el degenerar la marca, alejarse de presentarse siempre de la misma manera, no comunicarse de una misma forma con el cliente y no posicionarse en el mercado por la falta de identidad. Estos factores son de punto de vista externo; en cuanto a la parte interna, puede generar desorden, falta de control y descuido de la imagen, situaciones que desde todo punto de vista impactan en el crecimiento de la empresa y a su vez refleja una debilidad en los estándares de comunicación.

Así que como estudiante de comunicación social con énfasis en organizacional, se diagnosticó varias oportunidades de mejora que se plantea solucionar con estrategias de comunicación que consiguieran formalizarla internamente, para así ganar una cohesión en donde la cadena de restaurantes se direcciona hacia una misma meta.

Es importante el apoyo desde la comunicación organizacional a esta cadena de restaurantes que a pesar de que su comunicación no está formalizada, ha crecido rápidamente. Aún les falta pasos para avanzar en sus objetivos de manera ordenada, ya que *“la comunicación permite un crecimiento armonioso y supera contradicciones”.*⁽¹⁰⁾

La ‘Sirena Gourmet’ es una organización que ha manejado la comunicación de manera informal y sin un orden como tal. Es por esto que se necesitó una intervención de manera organizada, pues tiene claros sus ideales y el concepto de lo que son, pero no saben acoplarlo a una estructura ordenada y estratégica, de

⁹ ETKIN, Jorge. Comunicación, complejidad y modelos de dirección: armonías y disonancias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2009. p. 15.

¹⁰ VALENCIA, Mónica. Imagen e Identidad Corporativa. Universidad Autónoma de Occidente, 2013. Presentación de clase, diapositiva 7.

tal forma que sea claro y visible para todos los colaboradores y se especifiquen los objetivos, ideales y visiones que se tienen sobre el restaurante.

Hasta el momento, en la organización no se habían creado estrategias de comunicación como tal, ya que su principal objetivo era generar un alto volumen de ventas. Ahora, frente al proceso de constitución como una cadena de restaurantes, que se llevó a cabo el año anterior, surgió la necesidad de implementar la comunicación en la organización, sobretodo en su parte interna que estaba sin formalizar.

Si bien, es importante resaltar que la falta de una comunicación formal puede debilitar los procesos de una empresa, ya que *“a través de comunicación formal se plasma una empresa de fuerte personalidad, consistente, "heroica", capaz de combatir con las reglas del juego impuestas por el mercado mundial. Para ello, de algún modo concuerda con valores como: la producción, el crecimiento y la eficiencia, propios de la cultura americana”*⁽¹¹⁾

Por esto, es importante para una organización que está en crecimiento tener pautas que encaminen a todo el personal hacía una misma dirección, para esto es importante crear estrategias de comunicación que ayuden en las necesidades que ésta requiera, como por ejemplo, tener un manual de identidad corporativo, un organigrama claro de la empresa en que se ubiquen todos los colaboradores, como soportes para una comunicación efectiva.

2.3. PREGUNTA PROBLEMA

¿El desarrollo del plan estratégico de comunicación apoyará el proceso de formalizar la comunicación interna de la cadena de restaurantes ‘Sirena Gourmet’ para el periodo Enero–Julio de 2014?

¹¹ PEREZ, Mariela. Estudio Interpretativo de los Mensajes Organizacionales Formales y la Cultura Organizacional en una Multinacional de Origen Mexicano [en línea]. México: Razón y Palabra, revista electrónica, 2003 [consultado 15 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mperez.html>

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Realizar un plan estratégico de comunicación para apoyar el proceso de formalizar la comunicación interna de la cadena de restaurantes 'Sirena Gourmet' para el periodo Enero–Julio de 2014

3.2. ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna.
- Diseñar el plan estratégico de comunicación interna.
- Crear productos de comunicación definidos en el plan estratégico de comunicación.

4. INTERÉS DE LA PASANTÍA

4.1. INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE

Mi interés para hacer la pasantía institucional en esta organización radicó en querer poner en práctica todo lo que he aprendido a lo largo de la carrera, como la creación de estrategias, los productos pertinentes para cada necesidad en las diferentes organizaciones, etc., orientándome así en la rama de comunicación organizacional la cual elegí para mi enfoque. Poder plantear soluciones a las oportunidades de mejora que se identifican en una organización, basada en el aprendizaje enseñado en la academia, el cual fue realmente importante y necesario, ya que la Universidad Autónoma de Occidente forma profesionales integrales, capaces de desarrollar cualquier tipo de labor en comunicación que se requiera.

4.2. INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE

La realización del proyecto me generó experiencia y conocimiento desde la comunicación organizacional, observando como las pequeñas empresas a pesar de sus reducidas estructuras plantean grandes retos en la comunicación sobre todo cuando se tienen varias sedes y se logra generar una estandarización, que también puede implicar grandes riesgos si no se plantea formalmente.

También resultó interesante cómo una empresa PYME que tiene grandes oportunidades en comunicación, puesto que sus dinámicas de comunicación son informales, a medida que van creciendo en su estructura se genera una mayor necesidad en formalizar sus procesos en comunicación, generando así medios como boletines, carteleros, manuales, entre otros.

4.3. INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE

Esta organización cuenta con el plus de ser familiar, por tanto el manejo de las comunicaciones es diferente, así que trabajar para ellos representó grandes aprendizajes a la hora de hacer propuestas que respetaran las metodologías y estilos de trabajo de ésta. Es una organización que antepone los valores familiares y acoge a quien llegue, así que fue un gran reto poder formalizar los procesos, sin dejar de lado lo que los directivos esperan y realizan.

4.4. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE DESARROLLÓ LA PASANTÍA

El aporte que le hice a esta organización fue muy significativo, ya que desarrollé procedimientos que para la organización podría ser costoso y más en esta etapa de crecimiento en la que se encuentran. Además, durante el proceso se logró encontrar esas oportunidades de mejora que tenían para resolver desde la comunicación, planteándoles unas propuestas que se acomodan a sus necesidades. En cuanto a comunicación, la organización ahora está más pendiente de informar a su personal y quieren implementar las estrategias planteadas, para que exista sentido de pertenencia por parte de todos.

Para mí fue valioso y enriquecedor brindar mis servicios a un objetivo real que me enfrentó a situaciones reales, ya que pude dar aportes a una compañía verdadera que necesitaba una intervención en los procesos de comunicación, contribuyendo significativamente a mi crecimiento personal y profesional.

Figura 2. Carta agradecimiento de la Sirena Gourmet.



5. MARCO DE REFERENCIAS

5.1. MARCO CONTEXTUAL

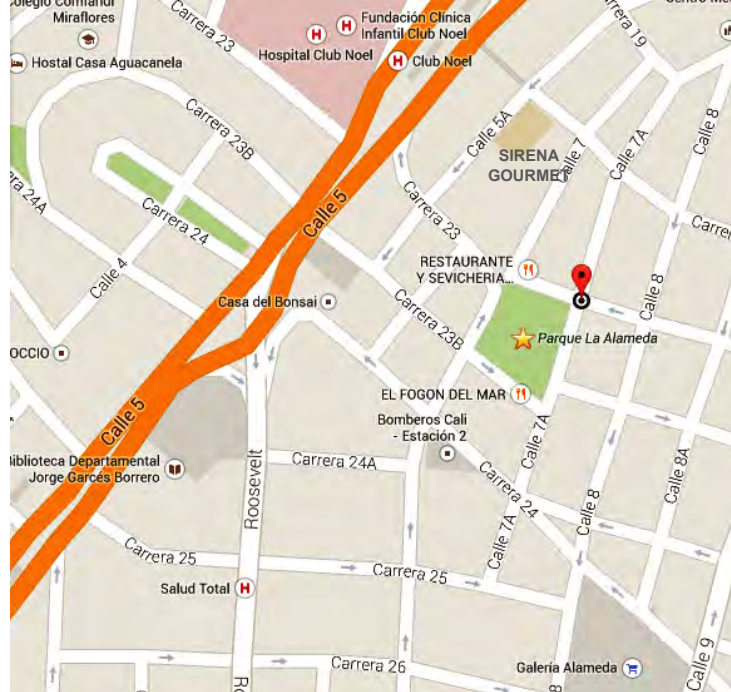
La 'Sirena Gourmet' es un restaurante de comida de mar, es mediana empresa (PYME), cuenta con su sede principal en la Calle 7 No. 23 – 65, en el barrio Alameda de Cali, un barrio popular que cuenta con una amplia oferta en restaurantes de Comida de Mar. Tiene un área de 400m², 30m de fondo por 10m de frente y dos pisos. Su alcance en su mayoría es regional (Cali, Tuluá, Palmira) con 8 sedes en centros comerciales (Alameda, Cosmocentro, 14 de Valle del Lili, Único, La Herradura–Tuluá, Llano Grande–Palmira y Unicentro–Palmira) a nivel nacional abrirán una sede en Bogotá y próximamente a nivel internacional con sede en Panamá.

Llevaron 12 años en el mercado vallecaucano y cuentan con 64 colaboradores en toda la organización, los cuales en su mayoría están vinculados por contrato a término fijo, dado que el personal de auxiliares y meseros es contratado según la temporada. Actualmente no cuentan con diseño de su estructura organizacional (organigrama), medios de comunicación formales, ni herramientas que faciliten la estandarización de sus procesos.

Sus clientes son hombres y mujeres entre los 3 y 90 años de edad, en estratos socioeconómicos 3 a 5, situados en la ciudad de Cali, que gusten de la comida de mar y un ambiente familiar. Sus más grandes competidores se encuentran en el mismo sector (barrio Alameda) que ofrecen los mismos productos, como los restaurantes 'Pícaro Cangrejo' y 'Fogón del mar', sin contar los restaurantes que se encuentran en las plazoletas de comidas de los centros comerciales en donde también se ubica la Sirena Gourmet. Sin embargo, la cadena de restaurantes tiene preferencia en el mercado por su calidad de productos, tradición y servicio al cliente.

El tiempo de participación en el proceso de la pasantía institucional fue de 4 meses, con una periodicidad semanal. El proceso de pasantía como opción de grado se desarrolló durante un periodo de enero – junio de 2014, donde se trabajó 3 horas durante 3 días a la semana.

Figura 3. Ubicación de la sede principal de los restaurantes ‘Sirena Gourmet’



Fuente: Mapa ubicación Sirena Gourmet [en línea]. Cali: Google Maps, 2014 [consultado 22 de Febrero de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.google.com/maps/d/viewer?msa=0&mid=zd2-LG1jnNiU.k3pJE3AG90oo>

5.2. MARCO TEÓRICO

En este trabajo se tuvieron presentes varios autores, de tal manera que el ejercicio de conceptualización y definición de los temas a tratar quede claro, para así tener un ejercicio completo y de la misma manera las actividades sean acordes y pertinentes a la hora de hacer uso de ellos.

Lo que se buscó en esta pasantía institucional fue intervenir la cadena de restaurantes ‘Sirena Gourmet’, de manera que se pudieran realizar estrategias idóneas con sus respectivos productos comunicacionales. Lo principal que se debe hacer es definir el concepto de organización y qué tipo de organización es ésta:

Dos o más personas que:

- Saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;

- Obtienen materiales, energía e información del ambiente; Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- Reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

En el caso de las organizaciones, hay muchas definiciones, las cuales no se citarán aquí, en su lugar se presentan cinco elementos básicos: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.⁽¹²⁾

En el texto “Comunicación y Organización”, de Annie Bartoli, se tiene una descripción clara de lo que la comunicación realiza en las organizaciones mediante el siguiente esquema:

Figura 4. Esquema Comunicación y Organización



Fuente: BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A, 1991. p. 20.

El siguiente esquema es adecuado para comprender el proceso de comunicación que tiene la organización que se evaluó, debido al manejo del personal y la forma en la que se relacionan entre ellos. Por otro lado, para hacer un estudio adecuado

¹² FERNÁNDEZ, Carlos. La comunicación de las organizaciones. México: Editorial Trillas, 1991. p. 13.

se tendrá en cuenta “las etapas del proceso de organización” que se nombra en el texto.⁽¹³⁾

Figura 5. Etapas del proceso de organización



Fuente: BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A, 1991. p. 21.

Sea como fuere, la organización de una empresa o de una unidad de trabajo consistirá en la búsqueda de cohesión mediante la aportación de un cierto grado de “orden” para contrarrestar los fenómenos de entropía (degradación de la energía). En efecto, el funcionamiento de la empresa está regido por dos tendencias opuestas: una tendencia a la rigidificación y una tendencia a la innovación.⁽¹⁴⁾

¹³ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A., 1991. p. 20.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 21.

Sin embargo, se han creado nuevos modelos de comunicación, que identifican todos los procesos comunicativos que se requieren en una organización para que ésta sea efectiva. El siguiente es un modelo propuesto por Horacio Andrade, comunicador social y consultor mexicano, plasmado en su libro 'Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica':⁽¹⁵⁾

Figura 6. Modelo de comunicación actual.



Fuente: ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica'. España: Editorial Netbiblo S.L, 2005. p. 47.

5.2.1. Comunicación organizacional. Para entender un poco el aporte de la comunicación organizacional a las empresas, es necesario saber su definición. *“La comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere”*⁽¹⁶⁾

¹⁵ ANDRADE, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. España: Editorial Netbiblo S.L, 2005. p. 47.

¹⁶ VALLE, Mónica. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI [en línea]. México: Razón y Palabra, revista electrónica especializada en comunicaciones, 2003 [consultado 15 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Según Thierry Libaert, en su libro “El plan de comunicación organizacional, la comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación”, hace su aporte al plan estratégico porque “todo plan estratégico implica una referencia mínima a la historia de la empresa, su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un plan señala una dirección, propone un sentido. De hecho, el sentido es el elemento principal de cualquier proceso de comunicación.”⁽¹⁷⁾

Es por esto que es sumamente importante hacer presencia con la comunicación organizacional en la Sirena Gourmet, para apoyar esos procesos, en este caso internos, que requieren de mejora, para que en su crecimiento sigan encaminados hacia un mismo objetivo y las relaciones sean apropiadas para un buen clima laboral. “buscar el sentido constituye el meollo de la comunicación organizacional y su traducción en el plan estratégico hace que sea un elemento clave en las acciones de comunicación.”⁽¹⁸⁾

Esta organización se encuentra catalogada como una mediana empresa (PYME) y como muchas, no tenía en cuenta las comunicaciones entre sus unidades de negocio. Este es un común denominador de las PYME's como lo asegura María Antonieta Rebeil Corella, en su libro “Comunicación estratégica en las organizaciones” quien dice: *“el fenómeno de la comunicación es de las cuestiones menos atendidas por los investigadores de las MIPyMES. No obstante, se sabe que la comunicación es especialmente efectiva para crear climas de trabajo favorables. Se argumenta que la comunicación no es de menos importancia dentro de las MIPyMES. Estas requieren fortalecer sus sistemas y estrategias comunicativas internas y externas, ya que la comunicación facilita la consecución de las distintas tareas dentro de la organización y también permite que las organizaciones gocen de una mayor estabilidad.”*⁽¹⁹⁾

Para realizar un análisis a la organización, y que éste arroje los resultados adecuados, se debe hacer un proceso de evaluación pertinente, por esto se toma como ejemplo el esquema de Marisa del Pozo Lite en su libro “Gestión de la comunicación interna en las organizaciones – casos de empresa”:

¹⁷ LIBAERT, Thierry. El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Editorial Limusa, 2005. p. 35.

¹⁸ Ibid., p. 36.

¹⁹ REBEIL, María Antonieta. Comunicación Estratégica en las Organizaciones. México D.F.: Editorial Trillas S.A de C.V., 2006. p. 70.

5.2.2. Metodología para la elaboración de casos. Según Benson P. Shapiro existen una serie de pasos necesarios para el diseño y elaboración de un caso. Estos pasos consecutivos abarcan desde la primera visita que el escritor del caso tiene con la empresa, hasta la elaboración de la nota docente, instrumento de gran utilidad para los alumnos y futuros profesores del método del caso.

1. *Visita inicial a la empresa: La visita inicial tiene como finalidad crear un entendimiento mutuo con la organización anfitriona sobre la naturaleza del proceso de redacción de casos, y la situación particular que debe plasmarse en el caso.*
2. *Esbozo del caso: Tras la visita inicial, el redactor del caso debería preparar un esbozo detallado del caso. En él debería especificar quien es el responsable de la toma de decisiones, cuándo debe tomarse la decisión y lo que dicha decisión implica.*
3. *Las entrevistas: Es esencial que el redactor del caso sea delicado con la gente y con la organización durante el proceso de entrevistas. El redactor tiene que escuchar <<lo que no se está diciendo>> así como lo que es obvio. Los buenos casos incluyen invariablemente información importante sobre la gente y sobre la manera en que las personas interactúan.*
4. *Redacción del caso: Es imprescindible escribir el caso, tan pronto como sea posible, después de la entrevista. Puede que incluso sea prudente permanecer en la ciudad en que se encuentra la organización anfitriona durante la redacción inicial.*

Es aconsejable escribir el caso en <<tiempo pasado>> para que su calidad no se vea afectada por el trascurso del tiempo.⁽²⁰⁾

Es así como se usó este modelo para hacer el diagnóstico de comunicación, que nos permitiera conocer las oportunidades de mejora de la organización, ya que estos pasos dan cuenta de un rigor metodológico para asegurar la aplicación de soluciones, dando así más elementos para proponer en el plan estratégico de comunicación que se planteó.

Como resultado de una evaluación a profundidad, lo que se hizo en la ‘Sirena Gourmet’ fue una formalización en su comunicación interna teniendo la innovación y creatividad como base fundamental en el desarrollo de las estrategias necesarias para la organización, además se estipularon algunos parámetros adecuados para la conformación de los procesos de comunicación.

²⁰ DEL POZO, Marisa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A (EUNSA), 2000. p. 16-19.

Para la búsqueda de soluciones a las oportunidades de mejora de la organización, fue indispensable crear estrategias que se acomodaran a las necesidades, recolectando toda la información pertinente y ordenándola en un plan estratégico de comunicación, es por esto que es fundamental conocer la definición de estrategias de comunicación y conocer el modelo de PEC:

5.2.3. Las estrategias en comunicación. En la comunicación organizacional es fundamental saber hacer estrategias que suplan las necesidades de la organización en la que se labore, por esto, según María Cristina Ocampo Villegas, autora del libro “Comunicación Empresarial”, las estrategias de comunicación son *“el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas de un trabajo del intelecto creativo. Su aplicación requiere de la planeación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción estratégica, sin embargo, es necesario considerar la oportunidad del momento, de los recursos y el espacio de implantación.”*⁽²¹⁾

5.2.4. Modelo PEC. PEC (plan estratégico de comunicación) es la herramienta básica para todo comunicador social a la hora de presentar una propuesta ordenada y específica. *Establecen la relación entre las personas que representan o hacen parte de los diferentes públicos de la organización. Se expresa como el ensamble de eslabones de una cadena de bicicleta que metafóricamente representan las relaciones construidas. Así mismo, la tracción que se genera por efecto del trabajo conjunto de los eslabones hacia un mismo objetivo, conforman el esfuerzo sinérgico de los miembros de la organización en sus propósitos del éxito corporativo.*⁽²²⁾ Es así como para este proyecto se utilizó como modelo de PEC el siguiente:

Tabla 1. Modelo Plan Estratégico de Comunicación

| DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES | | | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------------|-----------|---------------------|-----------------------|-------------|----------------------|
| Nombre de creadores: | | | | | | | |
| Nombre de plan estratégico de comunicación (PEC): | | | | | | | |
| Clase o tipo de plan: | | | | | | | |
| Objetivo Corporativo: | | | | | | | |
| Objetivo de Comunicación: | | | | | | | |
| Audiencia | Estrategia de com. | Tácticas: productos /acciones | Actividad | Control o Indicador | Variable de indicador | Responsable | Fecha inicio / final |

²¹ OCAMPO, María Cristina. Comunicación Empresarial. Segunda Edición. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana, 2011. p. 37.

²² Ibíd., p. 35.

- **Nombre de creadores:** Es el nombre de quién lo plantea, propone y realiza;
- **Nombre de plan estratégico de comunicación (PEC):** Es el nombre de la propuesta que se va a presentar, se sugiere que sea creativo;
- **Clase o tipo de plan:** Existen 3 tipos de plan o campaña, estas son: Plan Transitorio que se utilizan en casos en que deban alcanzarse resultados inmediatos o un plan corto y conocido; Plan Permanente que tienen un desarrollo estable y por lo tanto se conocen los recursos que serán necesarios para sus realizaciones, pudiéndoselos coordinar adecuadamente y controlar su gestión con regularidad; por último, Plan transferencial Son aquellos que por sus resultados u oportunidad, pueden pasar de una a otra de las categorías anteriormente mencionadas, en ello influyen los recursos con los que se cuentan y la positiva inserción como tal en el plan;⁽²³⁾
- **Objetivo Corporativo:** Es el objetivo que se quiere apoyar por medio de la comunicación, hace parte de los objetivos planteados por la organización para su éxito;
- **Objetivo de Comunicación:** Es la meta que se quiere cumplir para mejorar o apoyar procesos de comunicación en la organización, es la base del plan estratégico;
- **Audiencia:** Es a quien se dirige el plan estratégico de comunicación, son los diferentes públicos de la organización a los que se quiere llegar;
- **Estrategia de comunicación:** Es la propuesta de mejora con la que se pretende llegar y cumplir el objetivo;
- **Tácticas:** *Es la acción sistematizada que se aplica en un momento preestablecido. Implica la planeación detallada de tiempos, movimientos y recursos. La sumatoria de las tácticas expresan las estrategias en la práctica. Esta segmentación de las acciones permite el seguimiento y la medición de cada una de las tareas que se realizan en el marco de la estrategia.*⁽²⁴⁾ Son los productos o acciones que se necesitan para cumplir la estrategia;
- **Actividades:** Son las tareas a realizar para que se puedan ejecutar las tácticas, éstas son específicas; se dividen en iniciación, ejecución y evaluación;
- **Control o indicador:** Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes,

²³ GÓMEZ, Marisol. Asignatura: Estrategias de Comunicación. Universidad Autónoma de Occidente 2013. Presentación en clase, Diapositiva 3 /7.

²⁴ OCAMPO, Op. cit. p. 39.

cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución;

- **Variable de indicador:** El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada;⁽²⁵⁾
- **Responsables:** Son los encargados de llevar a cabo la estrategia y ejecutan las acciones y/o productos;
- **Fecha inicio/final:** Acá se especifica cuando empieza la estrategia y cuando se debe entregar para su realización o el momento en que ésta termina.

Uno de los puntos clave de la estrategia para informar a los colaboradores es el saber ubicar a los integrantes de una organización en sus roles y áreas. Es por esto que se necesitó profundizar en los métodos para la creación de un organigrama que es elemental para el restaurante:

5.2.5. Principales modelos de organigrama. La distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y representaciones que pueden hacerse. Pero habitualmente se les clasifica en tres grandes familias:

- **Funcional** (según las grandes funciones de la gestión): apunta a recortar “horizontalmente” un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especializadas;
- **Divisional** (según los segmentos estratégicos): apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados;
- **Matricial** (cruce funciones/segmentos estratégicos): apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios a los que recurren;⁽²⁶⁾

²⁵ LAO, Yosvani Orlando. El Proceso de Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Proceso de Toma de Decisiones [en línea]. México: Revista Caribeña de Ciencias, 2014 [consultado 14 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/desempeno-empresarial/>

²⁶ DEL POZO. Óp. cit. p. 63.

“Las estructuras organizacionales sirven a tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones — la estructura es la arena para las acciones organizacionales”⁽²⁷⁾

Por ende, la principal función que va a cubrir la implementación de un organigrama es el favorecer la situación de minimizar la variación de las influencias individuales, para asegurar que los colaboradores se ajusten a los requisitos de la empresa. Esto reflejará mayor reconocimiento en las personas y sus cargos, logrando así también una ubicación del personal según sus labores.

Con respecto al manual de imagen e identidad corporativo, se tuvo en cuenta algunos conceptos como la identidad de la organización, así como dice el texto *“La comunicación en acción”* de Joan Costa:

5.2.6. Qué es la identidad. El objeto que interesa aquí es ambivalente: es el de identidad y la diferencia. La diferencia es constitutiva de la identidad. No hay una sin la otra. Etimológicamente, identidad viene de ídem, que no significa <<igual>>, sino idéntico. La empresa es-o debe ser – exactamente idéntica a sí misma. Tal como es, en su esencia, personalidad y valores.

Identidad es un sustantivo. Designa una sustancia o una esencia que está en la naturaleza de las cosas que existen en nuestro entorno (entre ellas, naturalmente, la empresa). Identificar en un verbo, una acción, pero una acción particularmente comunicacional – de energía débil-, porque supone que la empresa se identifica (ella misma a sí misma), así se da a conocer a la sociedad y se hace reconocer por ésta. Ésta a su vez se identifica, es decir que, efectivamente, la distingue entre muchas otras y las recuerda (presencia mental).

²⁷ HALL, Richard H. Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados [en línea]. Salud Colectiva, 2014 [consultado 08 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>

Pero hay todavía una relación más profunda: aquella por la cual el empleado, el inversor, el cliente y una porción de la sociedad se identifica con ella. Esto significa que se reconocen a sí misma en ella. Es la cima de la empatía y la clave de la fidelización.⁽²⁸⁾

²⁸ COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión organización. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A., 1999. p. 143.

6. METODOLOGÍA

6.1. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA

En esta pasantía institucional, realizada en la cadena de restaurantes ‘Sirena Gourmet’, se usó la investigación cualitativa, haciendo una observación detallada de las sedes de la organización, de los colaboradores y de sus prácticas de comunicación, como también de sus formas de interacción entre el personal operativo y administrativos; se tomaron fotografías y se hicieron entrevistas a profundidad con los directivos para conocer las oportunidades de mejora de la organización.

Posterior a esto, se utilizó la investigación cuantitativa realizando encuestas a los colaboradores y a los directivos, así se pudo tabular la información y encontrar las posibles soluciones y propuestas de comunicación pertinentes para la Sirena Gourmet.

Este proyecto se llevó a cabo en cuatro momentos de la siguiente manera:

6.1.1. Momento 1. Como primera instancia, se visitó varias veces la sede principal de la Sirena Gourmet, entrevistando a los directivos (**Ver Anexo No. 2**) para reunir información sobre sus intereses, sus metas, logros, su historia, cómo funcionan, cómo se comunican, con qué se identifican, etc.; posterior a esto, se visitaron las otras sedes de la organización para hacer labor de observación y al mismo tiempo realizar las encuestas a los colaboradores.

La encuesta cuenta con 25 preguntas distribuidas en 6 categorías: demografía, comunicación, información, medios y espacios, relaciones y capacitaciones. Se aplicó a 29 colaboradores, con cargos de jefe de personal, administrador de sede, atención al cliente, jefe de planta, jefe de cuartos fríos, jefe de cocina en planta, jefe de cocina, auxiliar de cocina, despachador, mesero y conductor de pedidos (**Ver Anexo No. 3**).

También, se encuestaron a los 6 directivos de la organización, quienes tienen los cargos de: presidente, vicepresidente, gerente de recursos humanos, gerente de contabilidad y finanzas, gerente de publicidad y marketing, y al administrador general de toda la cadena de restaurante. Esta encuesta contiene 19 preguntas distribuidas en las mismas 6 categorías (**Ver Anexo No. 4**).

Gracias a la información que se recogió y tabuló, las estrategias de comunicación a proponer fueron pertinentes para cada una de sus oportunidades de mejora.

6.1.2. Momento 2. Para el momento dos se creó un archivo en Excel donde se tabularon las respuestas de cada colaborador y directivo (tanto las de selección, como los comentarios a las preguntas abiertas). Se realizaron por separado. Después de tabulada la información se inició el análisis de las respuestas, cruzando información, identificando los aspectos a intervenir, reconociendo los cargos que contestaban similar, encontrando el porqué de cada una de sus respuestas, para así hallar una coherencia entre sus prácticas de comunicación y su pensamiento.

De esta manera, se identificaron las posibles soluciones a las situaciones de comunicación interna de la organización para mejorar. Se hizo un listado de resultados, propuestas y conclusiones para una completa verificación y posterior argumentación del por qué eran pertinentes las soluciones.

6.1.3. Momento 3. Se buscó información sobre el plan estratégico de comunicaciones y el modelo del mismo para presentar en el proyecto, el cual fue ajustado y aprobado por la directora de pasantía. Con esto, se procedió a crear el PEC interno detallado, con sus respectivos objetivos, audiencias, estrategias, tácticas, actividades, indicadores, responsables y fechas.

En el plan estratégico de comunicación interna, que lleva como nombre “P.O.S.E.I.D.O.N. SE TOMA A LA SIRENA GOURMET” (Plan Organizacional Sobre Estrategias Idóneas Desarrolladas para Optimizar Necesidades) se presentan los objetivos de comunicación que más competen a la organización, en este caso son el mantener informado a todo el personal de la Sirena Gourmet de las decisiones y novedades pertinentes; crear sentido de pertenencia en los colaboradores con la organización, y por último, abrir puertas al aprendizaje y actualización de los colaboradores.

Para cumplir con el primer objetivo se propusieron como tácticas reuniones en el año llamadas “Red Informativa”, que tendrán periodicidad trimestral para dar información a los colaboradores; un boletín institucional llamado “InforMar” que se enviará mensualmente a todos los colaboradores en todas las sedes; se creará un manual de imagen e identidad corporativa, que se entregará a las 8 sedes, en el que se especifique el direccionamiento estratégico de la Sirena Gourmet, el uso de la marca, los uniformes que deben usar y los cargos con sus definiciones; por

último, se diseñó el organigrama de la organización, que tiene estructura jerárquica.

Para cumplir con el segundo objetivo, sus tácticas son: actividades de recreación, las cuales están en proceso de evaluación por parte de los directivos de la organización. Se propone partidos de futbol, basquetbol, días en centros recreacionales de la caja de compensación, entre otros; un evento de año nuevo para toda la organización, con el fin de promover la integración entre los empleados de todas las sedes; y por último, el programa Empleado del Mes, que dará incentivos a los colaboradores por la labor bien realizada.

Para finalizar, cumpliendo el último objetivo, se propusieron capacitaciones para los colaboradores en áreas como culinaria, atención al cliente, manejo de alimentos, entre otros, con el Sena o Fundautónoma. Esto mejorará el rendimiento de los colaboradores.

6.1.4. Momento 4. La organización en estos momentos tiene como urgencia el mantener informados a sus colaboradores, así que se procedió a diseñar los productos de la primera estrategia para entregar a los directivos de la Sirena Gourmet: esquema de reuniones, boletín institucional, manual de imagen e identidad corporativa y organigrama. Terminados estos, fueron presentados ante los directivos quienes aprobaron el PEC (**Ver Anexo No. 1**) y pondrán en práctica los productos de manera inmediata. Posterior a eso se creó el presente informe final para entregar a la facultad de comunicación de la Universidad Autónoma de Occidente.

6.2. LO QUE SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO

Como primera instancia la cadena de restaurantes Sirena Gourmet, permitió muy amablemente que esta pasantía institucional se hiciera realidad. Gracias a la metodología acordada con la directora del presente trabajo, el cronograma se ejecutó en los 4 meses programados, cumpliendo con las metas planteadas.

El diagnostico de comunicación se logró gracias a las encuestas y observaciones que se hicieron en el interior de las sedes, en cada visita que se cumplió. Luego, en la tabulación de la información dada por los colaboradores, se encontraron las oportunidades de mejora que se convirtieron en el plan estratégico de comunicación.

Con teoría encontrada en internet y en la biblioteca de la Universidad Autónoma de Occidente, además de los aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera, se encontró la mejor manera de realizar los productos y el PEC. Se diseñaron las propuestas realizadas en programas de imagen y vectores (Suite de Adobe) y las presentaciones para los directivos mostrando los resultados y las propuestas en Power Point. Lo presentado a los directivos fue aprobado para su ejecución.

6.3. LO QUE NO SE CUMPLIÓ Y EL PORQUÉ.

Se tenía pensado desde el inicio realizar las encuestas en lo posible a todos los colaboradores. Esto no fue posible por los horarios de atención de los restaurantes, personal en vacaciones o incapacidad. Además, la visita a la sede en Tuluá no se pudo realizar por aspectos logísticos.

6.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

- **Primarios:** Se entrevistó en profundidad a Juan Manuel García, administrador general de la organización, también se habló y se les presentaron las propuestas a los directivos; Se encuestó a los directivos y a los colaboradores de la sede principal Alameda;
- **Secundarios:** Se usaron textos académicos de internet, página de la organización, libros relacionados a las estrategias de comunicación y PEC, se visitó varias veces a la biblioteca de la Universidad Autónoma de Occidente.

6.4.1 Procedimientos utilizados para cumplir con la pasantía. Las técnicas usadas para la realización de la pasantía institucional fueron:

- **Observación:** se realizó una bitácora de observación, en la que se describió el entorno de la organización, las prácticas de los colaboradores, el trato entre ellos y directivos. También el uso de la marca en todas las sedes. Se tomó registro fotográfico;
- **Entrevista a profundidad:** Se entrevistó a los directivos de la organización, para tener información sobre direccionamiento, los cargos de los colaboradores y áreas de negocio, sus prácticas de comunicación y los propósitos que tienen;
- **Encuesta:** Se encuestaron 29 de 55 colaboradores de la organización y a los 6 directivos de la misma. Fueron dos tipos de encuestas;

- **Análisis de documentos:** Se analizó las encuestas para crear las estrategias. Además, se revisó distintos materiales académicos para la realización del proyecto.

6.5. RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico de comunicación se realizaron por medio de la observación y las encuestas hechas a los colaboradores, los cuales se presentarán en el presente documento. Estos fueron los siguientes:

Se encuestaron 29 colaboradores de 58, equivalente al 50%, tomando como muestra a las sedes: Alameda, Pasoancho, Valle del Lili, Único, Palmira-Llano Grande y Palmira-Unicentro, lo cual corresponde a 6 sedes de 8 sedes en total. Es representativa para todos los niveles de la compañía.

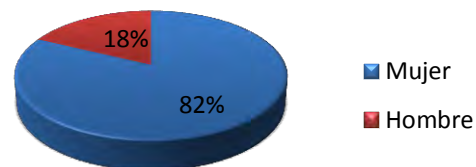
Los resultados que se presentan a continuación están divididos en 6 categorías: Demografía, Comunicación, Información, Medios y Espacios, Relaciones, Capacitación. Se tiene en cuenta que solo corresponde al personal que contestó la encuesta.

6.5.1. Demografía

Tabla 2. Género

| GÉNERO | |
|--------------|-----------|
| Mujeres | 23 |
| Hombres | 6 |
| TOTAL | 29 |

Figura 7. Género

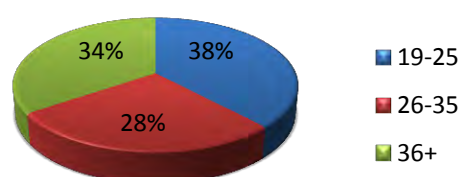


Resultado: 23 de 29 encuestados de la Sirena Gourmet son Mujeres, esto equivale a un 79%. En las sedes o puntos es donde se encuentra mayor cantidad de mujeres, en la sede principal hay más personal masculino en las tareas de producción.

Tabla 3. Edad

| ESTUDIOS | |
|----------|----|
| 19-25 | 11 |
| 26-35 | 8 |
| 36+ | 10 |

Figura 8. Edad

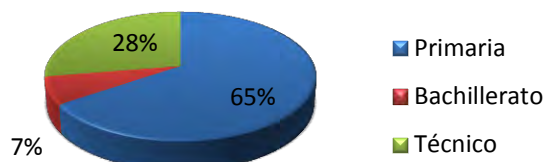


Resultado: El promedio de edad de los integrantes de la Sirena es de 31 años, en el que los jóvenes de 19 a 25 no tienen personal a cargo porque realizan labores de Meseros, producción y auxiliares. De 26 a 35 realizan labores de administración, jefes, y atención al cliente. Las personas mayores de 36, suelen ser las cocineras por sus conocimientos en preparación de alimentos.

Tabla 4. Estudios

| ESTUDIOS | |
|--------------|----|
| Primaria | 19 |
| Bachillerato | 2 |
| Técnico | 8 |

Figura 9. Estudios



Resultados: 19 de 29 colaboradores de la Sirena son bachilleres, lo que equivale a un 65% del personal.

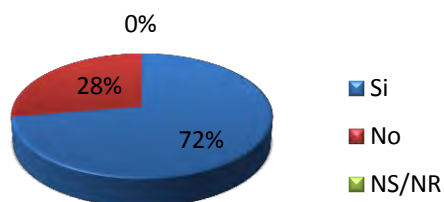
Conclusión categoría demografía: Como la mayoría de los colaboradores son Bachilleres, es necesario crear contenidos de fácil comprensión, con un lenguaje claro y sencillo. También es importante clarificar el nombre del cargo que cada uno desempeña y las funciones a desarrollar. Se plantea diseñar el organigrama de la organización y publicarlo en lugares visibles donde todos tengan acceso.

6.5.2. Comunicación

Tabla 5. Asiste a reuniones

| ASISTE A REUNIONES | |
|---------------------|----|
| Si | 21 |
| No | 8 |
| No sabe/No responde | 0 |

Figura 10. Asiste a reuniones

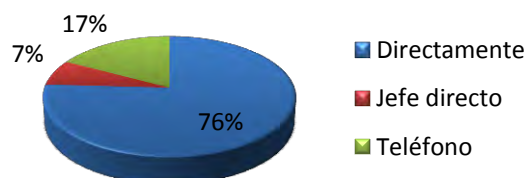


Resultado: 21 de 29 colaboradores asisten a las reuniones convocadas por los Directivos de la Sirena Gourmet, esto equivale a un 72%

Tabla 6. Comunica al jefe

| COMUNICA AL JEFE | |
|------------------|----|
| Directamente | 22 |
| Jefe directo | 2 |
| Teléfono | 5 |

Figura 11. Cómo se comunica con el jefe

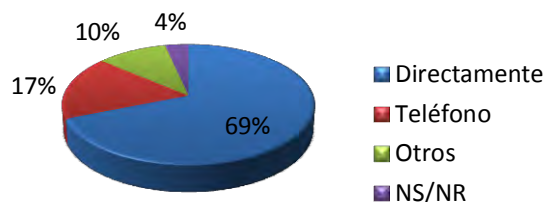


Resultados: 22 de 29 personas se comunican personalmente con su jefe inmediato. Esto equivale a un 75%.

Tabla 7. Jefe le comunica

| JEFE LE COMUNICA | |
|---------------------|----|
| Directamente | 20 |
| Teléfono | 5 |
| Otros | 3 |
| No sabe/No responde | 1 |

Figura 12. Cómo el jefe se comunica

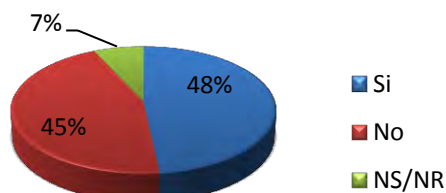


Resultados: 20 de 29 personas respondieron que sus Jefes se comunican con ellos de manera personal, esto equivale a un 68%.

Tabla 8. Direccionamiento

| DIRECCIONAMIENTO | |
|---------------------|----|
| Si | 23 |
| No | 13 |
| No sabe/No responde | 2 |

Figura 13. Conocimiento de direccionamiento



Resultado: 14 de 29 personas conocen el direccionamiento estratégico de la Sirena Gourmet, esto equivale a un 48%.

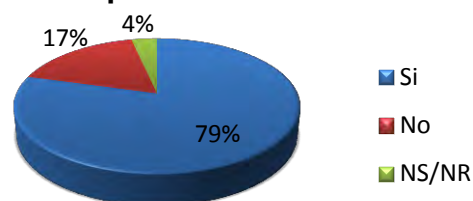
Conclusión categoría comunicación: Si bien el 70% de los colaboradores respondieron que se sienten informados, en los verbatims dejan entrever que este aspecto se debe reforzar con canales que garanticen la periodicidad de información. Promover la participación es importante y necesario para que planteen sus opiniones y sugerencias, así mejorar su funcionamiento. En general, reflejan un nivel de comunicación suficiente en la organización, sólo que ésta no está formalizada y no se hace de manera periódica. Además, el desconocimiento del direccionamiento refleja que hay una oportunidad de mejora en la difusión de esta información, porque se evidencia que la mitad del personal desconoce los lineamientos de la organización.

6.5.3 Información

Tabla 9. Información oportuna

| INFORMACIÓN OPORTUNA | |
|----------------------|----|
| Si | 23 |
| No | 5 |
| No sabe/No responde | 1 |

Figura 14. Oportunidad de información

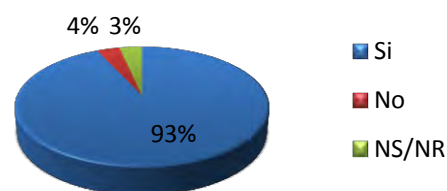


Resultados: 23 de 29 colaboradores considera que la información de la Sirena Gourmet sí es oportuna y suficiente, lo que equivale a un 79%. Sin embargo 8 personas de nivel base no se sienten informadas.

Tabla 10. Información útil

| INFORMACIÓN ÚTIL | |
|---------------------|----|
| Si | 27 |
| No | 1 |
| No sabe/No responde | 1 |

Figura 15. Utilidad de información



Resultados: 27 de 29 colaboradores considera que la información de la Sirena Gourmet sí es útil, lo que equivale a un 93%

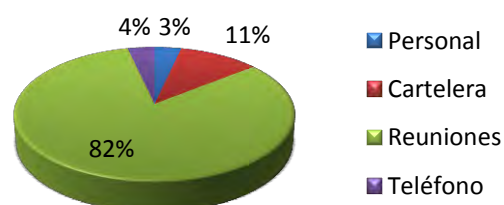
Conclusión categoría información: En promedio, 25 de 29 colaboradores de la Sirena Gourmet consideran que la información brindada por los Directivos y jefes es oportuna, suficiente y útil para desempeñar sus labores, esto equivale a un 86%. En los comentarios realizados durante las encuestas, el personal de base siente que no son informados oportunamente o que la información no es clara.

6.5.4. Medios y espacios

Tabla 11. Medio o espacio

| MEDIO O ESPACIO | |
|-----------------|----|
| Personal | 1 |
| Cartelera | 3 |
| Reuniones | 23 |
| Teléfono | 1 |

Figura 16. Preferencia de medio o espacio

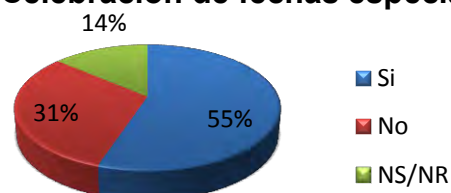


Resultados: 23 de 29 colaboradores prefieren que hayan reuniones para poderse enterar de lo que sucede en la Sirena Gourmet, esto equivale a un 79%.

Tabla 12. Celebran fechas

| CELEBRAN FECHAS | |
|---------------------|----|
| Si | 16 |
| No | 9 |
| No sabe/No responde | 4 |

Figura 17. Celebración de fechas especiales

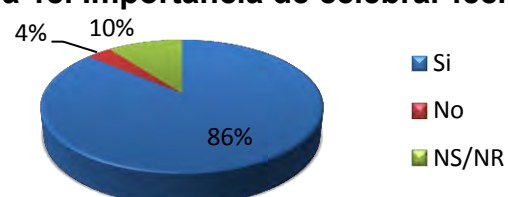


Resultados: 16 de 29 personas celebran las fechas especiales, esto equivale al 55%.

Tabla 13. Importante celebrar

| IMPORTANTE CELEBRAR | |
|---------------------|----|
| Si | 25 |
| No | 1 |
| No sabe/No responde | 3 |

Figura 18. Importancia de celebrar fechas



Resultados: 25 de 29 colaboradores piensan que es importante celebrar las fechas especiales (cumpleaños, día de la madre, día de la mujer, etc.) en la Sirena Gourmet. Esto equivale a un 86%

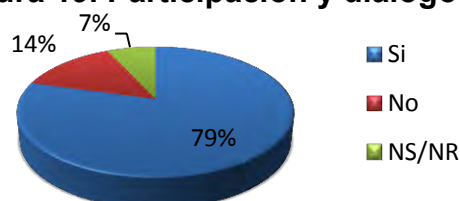
Conclusiones categoría Medios y Espacios: El personal requiere espacios de reencuentro entre directivos y colaboradores, ya que esto ayuda a crear sentido de pertenencia con el restaurante al notar que se les tiene en cuenta y aprecio. Además, compartir con sus compañeros y clientes en fechas especiales.

6.5.5 Relaciones

Tabla 14. Participación y dialogo

| PARTICIPACIÓN Y DIÁLOGO | |
|-------------------------|----|
| Si | 23 |
| No | 4 |
| No sabe/No responde | 2 |

Figura 19. Participación y dialogo

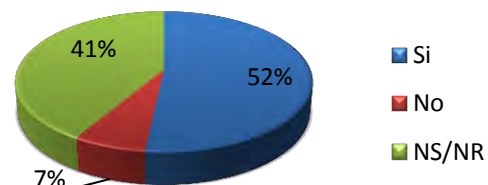


Resultados: 23 de 29 personas consideran que sí hay un ambiente de participación, esto corresponde a un 79%.

Tabla 15. Felicitación

| FELICITACIONES | |
|---------------------|----|
| Si | 15 |
| No | 2 |
| No sabe/No responde | 12 |

Figura 20. Felicitación a personal



Resultado: 15 de 29 colaboradores indican que si reciben felicitaciones cuando realizan bien su labor. Esto equivale al 51%. Llama la atención, en que esta pregunta 12 de 29 personas no la respondan, lo que equivale al 41%. Puede ser que no quieran comprometerse con la respuesta, ya que son los cargos de última línea (meseros, despachadores y producción).

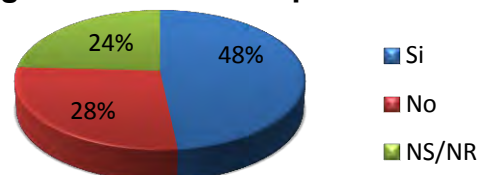
Conclusiones categoría relaciones: Según lo visto y analizado durante las visitas a las sedes, se pudo apreciar que los colaboradores piden espacios formales y continuos para dar su opinión. Teniendo en cuenta la opinión de los directivos se puede proponer que una vez cada tres meses se reúnan en un mismo lugar todos los integrantes de las sedes. Además, se ve reflejada la importancia de crear espacios en que se pueda dar incentivos a los colaboradores como reconocimientos positivos por las labores realizadas. Este aspecto que se evidencia es valorado por el personal base.

6.5.6 Capacitación

Tabla 16. Recibió capacitación

| RECIBIÓ CAPACITACIÓN | |
|----------------------|----|
| Si | 14 |
| No | 8 |
| No sabe/No responde | 7 |

Figura 21. Recibió capacitación

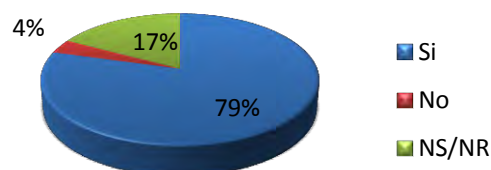


Resultado: 14 de 29 personas, han recibido capacitación por parte de la Sirena Gourmet, esto equivale al 48%.

Tabla 17. Gustaría capacitación

| GUSTARÍA CAPACITACIÓN | |
|-----------------------|----|
| Si | 23 |
| No | 1 |
| No sabe/No responde | 5 |

Figura 22. Preferencia por capacitarse



Resultados: 23 de 29 personas les gustaría que la organización les brindara capacitación en sus labores y áreas de trabajo. Esto equivale al 79%.

Conclusión categoría capacitación: Esto nos muestra la importancia de dar más capacitaciones a los colaboradores, ellos sienten la necesidad de tener claro muchos factores a la hora de hacer su labor. En general, al personal de la Sirena Gourmet le gustaría tener capacitaciones sobre su área de trabajo.

6.5.7. Entrevista en profundidad a Directivos. La entrevista en profundidad se aplicó al nivel de alta gerencia como conclusión se puede destacar:

- Los mayores (padres) son los que dan las órdenes más importantes, los menores (hijos) dan su opinión y participan de las decisiones,
- Es importante clarificar el nombre del cargo que cada uno de los directivos desempeña, formalizando sus labores en un documento,
- Las reuniones son parte fundamental de la organización, para informar a los colaboradores; sin embargo, no tienen una periodicidad ni una formalidad a la hora de realizarlas,
- Es importante que tanto los directivos como los colaboradores estén informados del direccionamiento estratégico de la organización, pues ellos tienen claro las metas de la organización, mas no tienen esto en un documento formal,
- Es importante pactar con los directivos las fechas especiales que se van a celebrar y la forma de hacerlo, considerando limitantes como los tiempos del personal ubicado en centros comerciales. Contar con la participación de los colaboradores para todas las festividades a realizar,
- Todos manifiestan que han dado capacitación a los colaboradores, sin embargo hay una necesidad de capacitarlos más,
- Los directivos manifiestan que es importante mantener una buena comunicación y un buen flujo de información hacia los colaboradores, porque ellos son los que ayudan a impulsar el progreso de la empresa.

6.5.8. Observación. Al realizar la visita a 6 de 8 sedes se pudo identificar que si bien, no cuentan con un manual de identidad gráfica, han realizado un esfuerzo por cuidar la uniformidad y estandarización, usando logos, piezas gráficas,

decoración y colores de igual forma para todas las sedes, ya que entienden la importancia de verse como una sola organización, para crear recordación.

En la entrevista, los dueños manifestaron su interés y necesidad de contar con un manual de identidad corporativa, considerando que su plan de crecimiento de restaurantes va en aumento, por ende necesitan una herramienta ágil que garantice la aplicación estandarizada. Además no se encontró un documento que agrupe la información de la identidad de la organización.

Por ende, la creación de un manual de identidad e imagen corporativa sería de gran ayuda para la organización, no solo para estandarizar la marca y que los colaboradores tengan pleno conocimiento de ello, sino también para fortalecer la cultura organizacional con la que esta cuenta, aún más en las próximas sedes que abrirán fuera del área geográfica en la que ahora se encuentran. Todo esto con el fin de formalizar todo tipo de procesos tanto de identidad como de imagen que la organización presenta.

Figura 23. Fotografías de algunas sedes de la Sirena Gourmet



6.6. RELACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS GENERADOS.

Cuando se inició esta pasantía institucional, después de un primer acercamiento, se pretendía formalizar los procesos de comunicación de la organización. Esto se identificó a raíz de que no tenían documentos en donde plasmaran los procesos

comunicacionales, por ejemplo, su direccionamiento estratégico se encontraba en las mentes de los líderes, por ende se les entregaba la información al personal que iba ingresando a la organización, de manera verbal.

Diariamente los directivos iban recordándoles a los colaboradores sobre los valores de la organización y sólo cuando lo veían necesario, les recordaban la misión y visión de la Sirena Gourmet. Así pues, las encuestas dieron fe de ese primer encuentro y además arrojaron otras situaciones que se estaban presentando, que desde la comunicación se puede intervenir para mejorar.

Por tanto, se pretende en el plan estratégico de comunicación, que es la propuesta de este proyecto, organizar y pautar la manera en que se pueda formalizar los procesos, mejorando y manteniendo a todos los colaboradores informados, creando sentido de pertenencia y realizando capacitaciones.

Como tácticas del producto mayor que es el PEC, se generaron 4 de las 8 estrategias propuestas y aprobadas por los directivos, las cuales se pondrán en práctica en el próximo mes. Estos se describirán después de presentado el plan.

Productos a entregar:

- Informe de resultados del diagnóstico
- Documento del PEC “Poseidón se toma a la Sirena Gourmet”
- Estructura de reuniones informativas
- Boletines institucionales “InforMar”
- Manual de identidad e imagen corporativa
- Organigrama ‘Sirena Gourmet’

A continuación se presenta el Plan Estratégico de Comunicación:

6.6.1. Plan Estratégico de Comunicaciones

Nombre del Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC): “P.O.S.E.I.D.O.N. SE TOMA A LA SIRENA GOURMET” (Plan Organizacional Sobre Estrategias Idóneas Desarrolladas para Optimizar Necesidades)

Clase o tipo de plan: Programa o campaña permanente de comunicación interna

| Objetivo Corporativo: | | Pedir información y recoger las peticiones de nuestros clientes y empleados. | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|-----------------------------------|---|
| Objetivo de Comunicación: | | Mantener informado a todo el personal de la Sirena Gourmet sobre cambios en sus procedimientos y las novedades de la empresa de interés común. | | | | | |
| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variables de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
| Colaboradores de todas las sedes | Crear canales formales de comunicación | Reunión | Pactar con los directivos las fechas de las reuniones y el lugar | Porcentaje de cumplimiento de comités de agenda con los directivos en el año | No. de comités de agenda con los directivos realizadas No. de comités de agenda con los directivos programadas | Directivos y jefe de comunicación | 16 de junio de 2014 / 08 de diciembre de 2014 |
| | | | Definir esquema o agenda general de la reunión y aspectos logísticos | Cumplimiento de esquemas proyectados | No. de esquemas programados | | |
| | | | Diseñar formato Carta para evaluar la claridad en la información de cada reunión | | No. de esquemas cumplidos | | |
| | | | Ejecución de las actividades programadas | Cumplimiento con las reuniones programadas en los periodos establecidos | No. de reuniones ejecutadas | | |
| | | | | | No. de reuniones planeadas | | |
| | | | | | | | |

| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variables de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
|-----------------------|-----------------------------|--|---|--|---|--------------|----------------------------------|
| | | | | Cumplimiento de asistencia de los colaboradores | No. de asistentes | | |
| | | | | | No. de convocados | | |
| | | | | Cumplimiento de asistencia de los Directivos | No. de Directivos asistentes | | |
| | | | | | No. de Directivos convocados | | |
| | | | | Grado de asertividad y claridad | No. de colaboradores que comprendieron la información | | |
| | | | | | No. de asistentes | | |
| | | | Diseñar Acta para el registro de lo realizado en la reunión | Porcentaje de cumplimiento con las agendas pactadas | No. de actas | | |
| | | | | | No. de agendas | | |
| | | Boletín institucional: InforMar | Pactar periodicidad de entrega del boletín con los directivos | Porcentaje de cumplimiento de comités de agenda con los directivos | No. de comités de agenda con los directivos realizadas | | 02 de junio de 2014 / permanente |
| | | | Hacer agenda de temas para el boletín | | No. de comités de agenda con los directivos programadas | | |
| | | | Diseño e impresión del boletín institucional | | | | |

| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variables de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
|--|--|--|---|---|---|-----------------------------------|----------------------------------|
| | | | Enviar boletines a todo el personal | Nivel de efectividad en la distribución del boletín | No. de boletines entregados | | |
| | | | | Grado de claridad y pertinencia | No. de boletines impresos | | |
| | | | | | No. de colaboradores que comprendieron la información | | |
| | | | | | No. de colaboradores que recibieron el boletín | | |
| Directivos, jefes de sedes y colaboradores | Formalizar la estructura organizacional de la empresa para lograr mayor claridad | Manual de imagen e identidad corporativa | Recolectar de mano de los directivos la información necesaria para la construcción del manual | Porcentaje de cumplimiento de comités para desarrollo de manual con diseñador | No. de comités con diseñador realizadas | Directivos y jefe de comunicación | 09 de junio de 2014 / permanente |
| | | | Definir ítems del manual y desarrollarlos junto con un diseñador | | No. de comités con diseñador programadas | | |
| | | | Entregar manual a cada jefe de sede para que este lo enseñe a todos los colaboradores. | Nivel de cumplimiento con la entrega del manual a cada sede | No. de manuales entregados | | |
| | | | | | No. de manuales proyectados a entregar | | |
| | | | Evaluación de efectividad del Manual | Grado de pertinencia y claridad | No. de colaboradores que comprendieron la información | | |
| | | | | | No. de colaboradores que leyeron el manual | | |

| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variables de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
|-----------------------|-----------------------------|--|--|--|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| | | Organigrama | Hablar con los directivos para organizar los cargos y el lugar que ocupan en la organización | Porcentaje de cumplimiento de recepción de información | No. de informes entregados por parte de los directivos | Administrador y jefe de comunicación | 30 de mayo de 2014 / permanente |
| | | | | | No. de informes proyectados a recibir por parte de los directivos | | |
| | | | Buscar y diseñar modelo de estructura organizacional que se ajuste más a la organización | Nivel de cumplimiento en el desarrollo del organigrama | No. de horas trabajadas | | |
| | | | | | No. de horas proyectadas a trabajar | | |
| | | | Entregar el organigrama a los directivos y colaboradores | Nivel de cumplimiento con la entrega del organigrama | No. de sedes que recibieron el organigrama | | |
| | | | | | No. de sedes proyectados a recibir el organigrama | | |
| | | | | Grado de pertinencia y claridad | No. de Directivos que conocieron el organigrama | | |
| | | | | | No. de colaboradores que comprendieron el organigrama | | |
| | | | | | No. de colaboradores que leyeron el manual | | |

| Objetivo Corporativo: | | Mantener un entorno adecuado para la buena atención y satisfacción de clientes. | | | | | |
|---|-----------------------------|---|---|---|--|-----------------------------------|---------------------------------|
| Objetivo de Comunicación: | | Crear sentido de pertenencia en los colaboradores con la organización. | | | | | |
| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variable de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
| Colaboradores de todas las sedes y Directivos | Mejorar el clima laboral | Actividades de recreación (ida a piscina, partidos de fútbol, etc.) | Estudio de gustos y preferencias en cuanto a actividades recreación | Nivel de cumplimiento en ejecución de encuestas | No. de personas encuestadas | Directivos y jefe de comunicación | A disposición de los directivos |
| | | | | | No. de personas proyectadas a encuestar | | |
| | | | Hablar con directivos para proponer y pactar las actividades | Grado de difusión de la actividad | No. de personas que recibieron la información | | |
| | | | Informar a todos los colaboradores de las actividades | | No. de personas proyectadas a recibir la información | | |
| | | | Ejecución de las actividades | Cumplimiento de asistencia de los colaboradores | No. de asistentes | | |
| | | | | | No. de convocados | | |
| | | | | Cumplimiento de asistencia de los Directivos | No. de Directivos asistentes | | |
| | | | | | No. de Directivos citados | | |
| | | | | Cumplimiento de fecha programada por actividad | No. de actividades que cumplieron con la fecha | | |
| | | | | | No. de actividades programadas | | |
| | | | Evaluación de efectividad de las actividades | Nivel de satisfacción de los colaboradores | No. de personas satisfechas con la fecha de ejecución | | |
| | | | | | No. de personas satisfechas con la hora de ejecución | | |
| | | | | | No. de personas satisfechas con el lugar de la actividad | | |

| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variable de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
|-----------------------|-----------------------------|--|--|--|---|--------------|--------------------|
| | | | | | No. de personas satisfechas con la actividad | | |
| | | | | | No. de personas satisfechas con la pertinencia de la actividad | | |
| | | | | | No. de asistentes a las actividades (variable constante) | | |
| | | Eventos (aniversario o año nuevo) | Cotizar recursos para el evento propuesto | Cumplimiento de horario programado para cotización | No. de horas utilizadas para cotización | | |
| | | | | | No. de horas programadas para cotización | | |
| | | | Hablar con los directivos para elegir el evento magno. | Nivel de pertinencia y asertividad de las propuestas | No. de propuestas de actividades aprobadas | | |
| | | | | | No. de propuestas de actividades presentadas | | |
| | | | Diseñar agenda para el evento elegido | Cumplimiento de horario programado para hacer agenda | No. de horas utilizadas para hacer agenda | | |
| | | | | | No. de horas programadas para hacer agenda | | |
| | | | Ejecución del evento | Cumplimiento de asistencia de los colaboradores | No. de asistentes | | |
| | | | | | No. de convocados | | |
| | | | | Cumplimiento de asistencia de los Directivos | No. de Directivos asistentes | | |
| | | | | | No. de Directivos convocados | | |
| | | | | Cumplimiento de horario programado | No. de actividades que cumplieron el horario | | |
| | | | | | No. de actividades programadas | | |


| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variable de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
|----------------------------------|--|--|---|--|---|---|----------------------------------|
| | | | | Cumplimiento de fecha programada | No. de actividades que cumplieron con la fecha | | |
| | | | | | No. de actividades programadas | | |
| | | | Evaluación de efectividad del evento | Nivel de ejecución del presupuesto | No. de presupuesto utilizado | | |
| | | | | | No. de presupuesto proyectado | | |
| | | | | Nivel de satisfacción de los colaboradores | No. de personas satisfechas con la actividad | | |
| | | | | | No. de personas satisfechas con la pertinencia de la actividad | | |
| | | | | | No. de asistentes a las actividades (variable constante) | | |
| | | | | Grado de satisfacción con las actividades | No. de directivos satisfechos con las actividades | | |
| | | | | | No. de directivos que asistieron a las actividades | | |
| Colaboradores de todas las sedes | Incentivar a los colaboradores para un mejor desempeño | Programa empleado del mes | Pactar con los directivos los ítems a evaluar y los premios | Asertividad de las propuestas | No. de ítems propuestos aceptados | Recursos humanos y jefe de comunicación | 02 de junio de 2014 / permanente |
| | | | | | No. de ítems propuestos | | |
| | | | Informar semanalmente a los colaboradores de los postulados | Puntualidad en la entrega del premio | No. de premios entregados en el año | | |
| | | | Entrega de premio a colaborador destacado | | No. de premios proyectados a entregar en el año | | |
| | | | Evaluación de efectividad del boletín | | | | |

| Objetivo Corporativo: | | Mejorar el rendimiento de los colaboradores | | | | | |
|------------------------------------|---|--|---|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| Objetivo de Comunicación: | | Abrir puertas al aprendizaje y actualización de los colaboradores. | | | | | |
| Audiencias o Públicos | Estrategias de comunicación | Tácticas: Acciones y Productos o de acción | Actividades | Control o indicador | Variable de indicadores | Responsables | Fecha inicio/final |
| Colaborador es de todas las sedes. | Capacitaciones para realizar bien las labores asignadas | Hacer convenio con organizaciones de capacitaciones, como el Sena o Fundautónoma | Revisar qué programas de capacitación se necesitan en la Sirena Gourmet | Porcentaje de cumplimiento de recepción de información | No. de informes entregados por parte de los directivos | Directivos y jefe de comunicación | 02 de junio de 2014 / permanente |
| | | | | | No. de informes proyectados a recibir por parte de los directivos | | |
| | | | Programar horario de capacitaciones sin crucen con otras actividades | Asertividad en los horarios y fechas para los colaboradores | No. de fechas y horas programadas aceptadas | | |
| | | | | | No. de fechas y horas programadas propuestas | | |
| | | | Convocar al personal para diferentes capacitaciones | Nivel de cumplimiento de ejecución de capacitaciones | No. de capacitaciones desarrolladas | | |
| | | | | | No. de capacitaciones programadas | | |
| | | | Ejecución de las capacitaciones | Cumplimiento de personas a capacitar | No. de personas que asisten a las capacitaciones | | |
| | | | | | No. de personas convocadas a capacitación | | |
| | | | Evaluación de efectividad de las capacitaciones | Grado de satisfacción con las capacitaciones | No. de personas satisfechas con la pertinencia de las capacitaciones | | |
| | | | | | No. de asistentes a las capacitaciones | | |
| | | | | Grado de pertinencia y claridad | No. de colaboradores que comprendieron las capacitaciones | | |
| | | | | | No. de colaboradores que se capacitaron | | |

6.6.2. Tácticas y productos del PEC. Las tácticas generadas en la pasantía institucional y entregadas a los directivos, que se presentarán son las siguientes:

- **Reuniones:** En la encuesta se preguntó sobre cuál medio preferiría que se le informara, el 80% de los colaboradores eligieron las reuniones, porque no solo quieren ser informados sino participar y dar su opinión a los directivos, quienes estuvieron de acuerdo con realizarlas. Estas estarán programadas cada 3 meses. Para lo cual se presentó un esquema de reuniones que dará lugar a la formalización y organización de la información y comunicación. **(Ver Anexo F)**

Figura 24. Formato de reunión



REUNIÓN INFORMATIVA

Descripción del espacio: Este espacio se busca informar a todo el personal de la Sirena Gourmet, sobre los procesos y decisiones relevantes. También, poder acercar a los colaboradores con sus Directivos y que estos interactúen.

| SEDES | Cantidad empleados | Ciudad | Periodicidad | Jun | Sep | Dic |
|---------------------------|--------------------|--------|--------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Sede Alameda | 19 | Cali | Trimestral | Lunes 16 7:00am a 9:00am | Lunes 15 7:00am a 9:00am | Lunes 8 10:00am a 12:00am |
| Sede Cosmocentro | 8 | Cali | Trimestral | | | |
| Sede Unico | 6 | Cali | Trimestral | | | |
| Sede Pasoancho | 5 | Cali | Trimestral | | | |
| Sede Valle de Lili | 4 | Cali | Trimestral | | | |
| Sede La Herradura Tulua | 6 | Cali | Semestral | | | |
| Sede Unicentro Palmira | 4 | Cali | Semestral | | | |
| Sede Llano Grande Palmira | 6 | Cali | Semestral | | | |

ESQUEMA DE LA REUNIÓN

Política de reuniones: Se plantea un esquema permita ofrecer un contenido variado donde todos queden informados. Este es un espacio de participación e información entre Directivos y colaboradores.

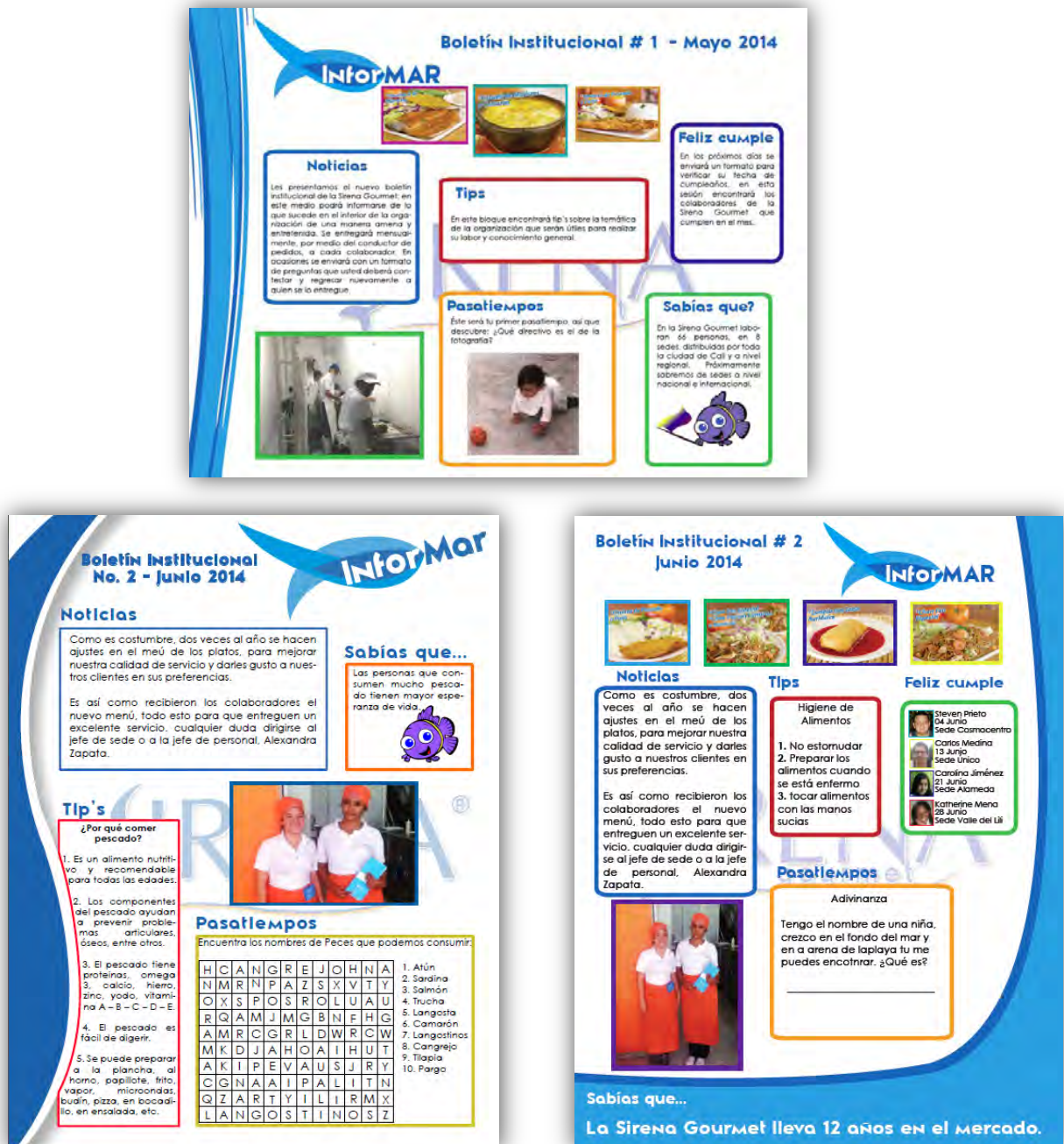
| | | | |
|---|--|--|--|
| Saludo del representante | Aquí el presidente o quien le sigue da un saludo a todo el personal y dice unas palabras de motivación a los colaboradores | Aquí el presidente o quien le sigue da un saludo a todo el personal y dice unas palabras de motivación a los colaboradores | Aquí el presidente o quien le sigue da un saludo a todo el personal y dice unas palabras de motivación a los colaboradores |
| Material audiovisual de motivación: | Se escogerá un video no superior a 5 minutos sobre proyección personal | Se escogerá un video no superior a 5 minutos sobre zona de confort | Se escogerá un video no superior a 5 minutos sobre comida de mar |
| Información importante y novedades | Se hablará de lo que ha ocurrido en la organización y los cambios o novedades | Se hablará de lo que ha ocurrido en la organización y los cambios o novedades | Se hablará de lo que ha ocurrido en la organización y los cambios o novedades |
| Reconocimiento: Placa y/o bono para el mejor empleado | Se premiará al mejor empleado del mes | Se premiará a los 2 empleados con mejor desempeño en los últimos 3 meses | Se premiará al empleado que haya recibido más reconocimientos como empleado del mes en el año |
| Bloque de Tip's | Servicio al cliente | Seguridad | Manipulación de alimentos |
| Espacio para preguntas | Los Colaboradores preguntan a los directivos y llenan el formado | Los Colaboradores preguntan a los directivos y llenan el formado | Los Colaboradores preguntan a los directivos y llenan el formado |

Comentarios adicionales:

Sede principal: Calle 7A, No. 23-65, Alameda, Cali, Colombia ☎
 (+57 2) 379-84-15 📞
 317-638-52-15 📱
 info@sirenagourmet@hotmail.com 📧
 www.lasirenagourmet.com 🌐

- **Boletín Institucional:** Otro de los canales de comunicación que se creará es el boletín institucional llamado “InforMar”, éste se hará con el fin de estar contando mensualmente a los colaboradores de lo que sucede en la organización. También se hará con el ánimo de formalizar procesos, además se pretende que los colaboradores se sientan tenidos en cuenta. Se presenta la estructura del boletín la cual fue aprobada por el interlocutor de la pasantía. (**Ver Anexo G**)

Figura 25. Boletines institucionales



- **Manual de identidad e imagen corporativa:** A raíz del desconocimiento del direccionamiento estratégico se propuso realizar un documento en el que se contara sobre éste y además se conocieran los parámetros para manejar la marca. También se pactó en el manual los cargos y sus definiciones, los platos y los uniformes. Cabe anotar que se hicieron cambios en la redacción del direccionamiento de la Sirena Gourmet, lo cual fue aprobado. Cabe aclarar que el manual no es solo para la marca de la empresa, sino que reúne los valores que la compañía refleja.

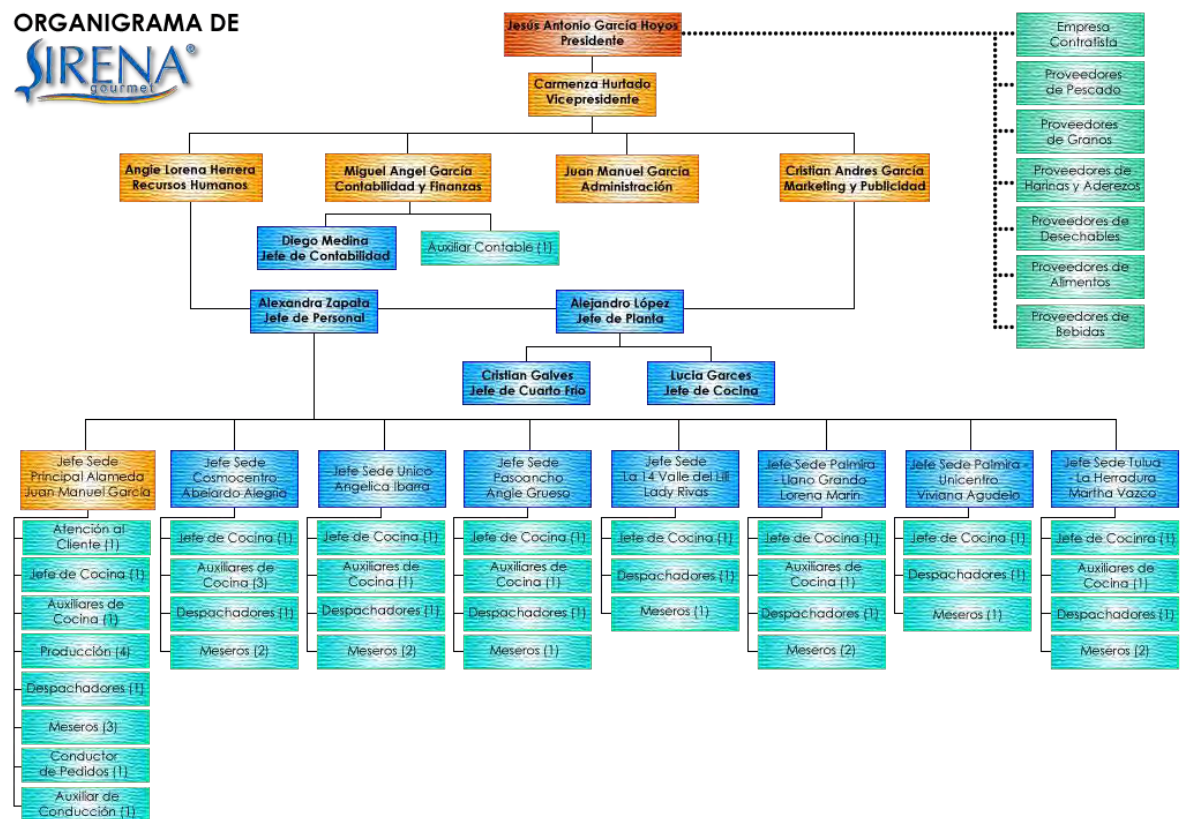
El documento cuenta con 44 páginas, con temas de la presentación de la organización, direccionamiento estratégico, los cargos y labores, la marca, las aplicaciones de marca, uniformes y números de contactos de las sedes, con el fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización. **(Ver Anexo H)**

Figura 26. Algunas páginas del manual



- **Organigrama:** La organización no contaba con un organigrama en el que ubicaran a cada cargo y colaborador en el lugar que le corresponde, por ende se planteó la siguiente estructura organizacional que reconoce las jerarquías y ubicación del personal en la organización. (Ver anexo I)

Figura 27. Organigrama de la Sirena Gourmet



7. RECURSOS

7.1. TALENTO HUMANO

- **Directora del proyecto de grado:** Luisa Fernanda Rodríguez
- **Estudiante:** Angely Orozco Suárez
- **Administrador de la organización:** Juan Manuel García
- **Aprobación:** Equipo directivo de la organización.

7.2. RECURSOS FÍSICOS

Se intervinieron 6 de las 8 sedes de la organización. Éstas están ubicadas en el barrio Alameda, centro comercial Único, La 14 de Valle del Lili, La 14 de Pasoancho, Centro Comercial Llano Grande–Palmira y Centro Comercial Unicentro–Palmira; se utilizará el transporte masivo MIO para la movilización, usando las rutas A13A, P21A, P27D y T31, P10A, además del transporte municipal para viajar al municipio de Palmira, durante 3 días a la semana por 4 meses.

Se utilizó la Universidad Autónoma de occidente para la búsqueda de información teórica y las reuniones de 2 o 3 horas con la directora de proyecto; se utilizó un computador de mesa con una intensidad de 3 horas diarias, para realizar el trabajo y los productos comunicacionales. Se usaron cuadernos, resaltadores y lápices para plasmar las observaciones, hojas de blog y lapiceros para las encuestas; cámara fotográfica para hacer el registro; se hicieron varias impresiones y se usó un iPadMini para la presentación de las propuestas a los directivos.

Se utilizaron los programas Microsoft Word y Microsoft Excel para realizar el trabajo escrito y para la tabulación de los datos; de la Suite de Adobe se usaron los programas Photoshop, Illustrator, Indesign, Flash, para realizar edición de imágenes, creación del manual de identidad corporativa y del boletín institucional, creación de imágenes vectoriales y la presentación de las propuestas a los directivos.

7.3. RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 18. Costo realización proyecto de pasantía institucional

| OBJETO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | | VALOR TOTAL | |
|---------------------|----------|----------------|-----------|-------------|------------------|
| Transporte | 48 días | \$ | 3.200 | \$ | 153.600 |
| Cuadernos | 2 | \$ | 3.000 | \$ | 6.000 |
| Resaltadores | 3 | \$ | 1.500 | \$ | 4.500 |
| Lápices | 2 | \$ | 600 | \$ | 1.200 |
| Lapiceros | 12 | \$ | 800 | \$ | 9.600 |
| Hojas de blog carta | 2 resma | \$ | 10.000 | \$ | 20.000 |
| Impresiones | 300 | \$ | 200 | \$ | 60.000 |
| Cámara Fotográfica | 1 | \$ | 400.000 | \$ | 400.000 |
| Computador de mesa | 1 | \$ | 2.000.000 | \$ | 2.000.000 |
| iPadMini | 1 | \$ | 619.000 | | 619.000 |
| TOTAL | | | | \$ | 3.273.900 |

Tabla 19. Costo impresión de los productos

| OBJETO | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | | VALOR TOTAL | |
|-----------------------|----------|----------------|--------|-------------|----------------|
| Manual de Identidad | 8 | \$ | 60.000 | \$ | 480.000 |
| Organigrama | 1 | \$ | 20.000 | \$ | 20.000 |
| Boletín Institucional | 60 | \$ | 700 | \$ | 42.000 |
| Esquema de reunión | 6 | \$ | 100 | \$ | 600 |
| TOTAL | | | | \$ | 542.600 |

8. CONCLUSIONES

Como estudiante de Comunicación Social-Periodismo, con énfasis en comunicación organizacional, es conveniente realizar una pasantía institucional en la cual se puedan colocar en práctica todos los conocimientos que se han adquirido en la academia y más con organizaciones que se presten para la realización de estrategias que puedan mejorar sus necesidades en comunicación.

Es importante ver, en organizaciones como la Sirena Gourmet, cómo las PYMES no tienen muy en cuenta la comunicación, pero a medida que van creciendo van comprendiendo la necesidad de formalizar procesos comunicacionales, ya que esto en la mayoría de casos se maneja de manera informal.

Por eso, es importante que la comunicación social aporte a este tipo de organizaciones, ya que ayuda a que haya un clima laboral adecuado, mejorando así la productividad de los colaboradores y esto se ve reflejado en su imagen. La comunicación juega un papel importante en las empresas, porque ésta siempre estará en pro de apoyar y mejorar los objetivos corporativos.

La organización en la que se realizó esta pasantía institucional cuenta con personal de baja escolaridad, esto se puede presentar en varias organizaciones, por tanto, se debe conocer bien la audiencia a la que nos dirigimos para que las propuestas sean efectivas, en este caso, realizar estrategias de fácil comprensión y claridad.

Los canales de comunicación directos son parte fundamental de toda organización, para que se esté siempre informado y al tanto de lo que se debe hacer, es por esto que en la Sirena Gourmet se encontró esta oportunidad de mejora, para así proponer canales personalizados, fomentando la capacitación, espacios de esparcimiento y sentido de pertenencia.

Para los comunicadores organizacionales, en cualquier tipo de caso, es esencial que desarrollen pensamiento estratégico, pues esto es lo que define al buen profesional, saber pensar en qué se debe proponer no solo para suplir necesidades, sino para ir en pro de los objetivos de la organización para la que trabajan, no sólo quedándose en la elaboración de medios, ya que muchas veces no es la solución que permite crear cohesión y sentido de pertenencia con lo que hacemos. Siempre se debe ir más allá formulando la real solución a esa oportunidad de mejora, apoyándonos en la investigación y diagnóstico de comunicación.

Es gratificante realizar este tipo de proyectos, ya que al emplear los conocimientos adquiridos se puede crecer profesionalmente, además de la satisfacción de un trabajo bien logrado que aporte significativamente tanto a la organización para la cual se trabajó, como para la Universidad Autónoma de Occidente, compartiendo conocimientos con los próximos estudiantes que realice esta modalidad de trabajo de grado.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización que cuenten con un comunicador o una persona que pueda darle continuidad a las tácticas planteadas, ya que eso demanda un nivel de tareas que deben cumplirse, con el fin de que se vuelvan parte de la organización. También, actualizar la información cada que tengan cambios.

Para la efectiva realización y ejecución de las reuniones, se recomienda que sean constantes y definan las temáticas con anticipación, con el fin de no pasar por alto información válida. También, tener una periodicidad en la entrega de información general y que toda la cadena de restaurantes esté informada de lo que suceda en la organización, teniendo en cuenta a todos y cada uno de los colaboradores.

Es importante que en las temáticas se incluya información de interés para los colaboradores, con el objetivo de que ellos se sientan identificados con los medios internos. Esto se verá reflejado en la productividad de cada empleado, para esto es importante que se verifique si los productos propuestos y aplicados están siendo efectivos, por medio de aplicación de encuestas y la medición de indicadores, teniendo en cuenta si se entiende la información y si es pertinente.

Promover la participación para que los colaboradores planteen sus opiniones y sugerencias es importante y necesario para un mejor funcionamiento de la organización. Por otro lado, es pertinente que los directivos se reúnan una vez al mes para la información del boletín, más aún cuando existen fechas especiales cerca o eventos.

BIBLIOGRAFÍA

ACOPI. Sección Pymes [en línea]. Bogotá: BussinesCol.com, ¡Negociemos en Colombia!, 2014 [consultado Marzo 13 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Barcelona: Editorial Paidós, 1991. 221 p.

COSTA, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión organización. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A., 1999. 161 p.

DEL POZO, Marisa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A (EUNSA), 2000. 137 p.

ESPAÑA, Diana Marcela. Diagnóstico de comunicación interna en la secretaria de cultura y turismo de Santiago de Cali Pasantía Institucional Comunicador Social-Periodista. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2009. 117 p.

ETKIN, Jorge. Comunicación, complejidad y modelos de dirección: armonías y disonancias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2009. 480 p.

GÓMEZ, Marisol. Asignatura: Estrategias de Comunicación. Universidad Autónoma de Occidente 2013. Presentación en clase.

HALL, Richard H. Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados [en línea]. Salud Colectiva, 2014 [consultado 08 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>

LAO, Yosvani Orlando. El Proceso de Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Proceso de Toma de Decisiones. México: Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 2014 [consultado 14 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/desempeno-empresarial/>

LIBAERT, Thierry. El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Editorial Limusa, 2005. 283 p.

Logotipo [en línea]. Cali: Sirena Gourmet, 2014 [consultado 14 de Febrero de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.lasirenagourmet.com/>

Mapa ubicación Sirena Gourmet [en línea]. Cali: Google Maps, 2014 [consultado 22 de Febrero de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.google.com/maps/d/viewer?msa=0&mid=zd2-LG1jnNiU.k3pJE3AG90oo>

NIEVES, Felipe. Plan estratégico de Comunicación [en línea]. México: GestioPolis.com, 2006 [consultado 10 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>

OCAMPO, María Cristina. Comunicación Empresarial: Plan estratégico como modelo gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: Universidad de la Sabana, 2011. 292 p.

ORTEGA, Daniela. Fortalecimiento del direccionamiento estratégico de Emcali, a partir de estrategias de documentación interna. Pasantía Institucional Comunicador Social–Periodista. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2012. 127 p.

Página de la organización. Cali: Restaurante Sirena Gourmet, 2013 [consultado 14 de Febrero de 2014]. Disponible en Internet: www.lasirenagourmet.com

PÉREZ, Mariela. Estudio Interpretativo de los Mensajes Organizacionales Formales y la Cultura Organizacional en una Multinacional de Origen Mexicano [en línea]. México: Razón y Palabra, revista electrónica, 2003 [consultado 15 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mperez.html>

PÉREZ, Rafael Alberto. 7 Claves para hacer estrategias [en línea]. Madrid: Tendencias21.net, 2006 [consultado 21 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.tendencias21.net/estrategar/7-Claves-para-hacer-estrategias_a211.html

REBEIL, María Antonieta. Comunicación Estratégica. México D.F.: Editorial Trillas S.A de C.V., 2006. 304 p.

SARRIA, Katherine. Plan estratégico de comunicación interna en 'Filtros y Filtros'. Pasantía Institucional Comunicador Social–Periodista. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2011. 113 p.

VALENCIA, Mónica. Imagen e Identidad Corporativa. Universidad Autónoma de Occidente, 2013. Presentación de clase.

VALLE, Mónica. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI [en línea]. México: Razón y Palabra, revista electrónica especializada en comunicaciones, 2003 [consultado 15 de Marzo de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

ANEXOS

Anexo A. Carta de entrega del plan estratégico de comunicación interna

Santiago de Cali, Mayo 05 de 2014

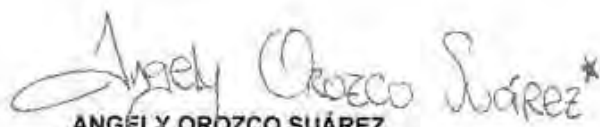
Señor:
JUAN MANUEL GARCÍA HURTADO
ADMINISTRADOR GENERAL
SIRENA GOURMET
La ciudad

Cordial saludo,

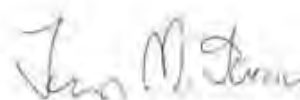
Agradezco la oportunidad que la Sirena Gourmet me ha brindado para desarrollar mi pasantía institucional. En el día de hoy presento ante usted el informe del diagnóstico, con los resultados de las encuestas y la estrategia para intervenir las oportunidades de mejora encontradas.

Agradezco su amable atención.


Atentamente,



ANGELY OROZCO SUÁREZ
Pasante de Comunicación Social-Periodismo
Universidad Autónoma de Occidente



JUAN MANUEL GARCÍA
Administrador General
Sirena Gourmet

35665113
cc 

Señora:
ANGIE LORENA HERRERA HURTADO
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
SIRENA GOURMET


Anexo B. Carta aprobación de la Sirena Gourmet

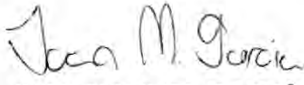
Santiago de Cali, 05 de Mayo de 2014

A QUIÉN PUEDA INTERESAR

La presente es para informar que el día de hoy, la señorita **Angely Orozco Suárez**, estudiante de Comunicación Social-Periodismo, presentó resultados de las encuestas del diagnóstico de comunicación y las estrategias de comunicación con los productos generados, a los directivos de la Sirena Gourmet, quedando éstos aprobados para su pronta ejecución.

Cordialmente,


ANGELY OROZCO SUÁREZ
Comunicación Social-Periodismo
Universidad Autónoma de Occidente


JUAN MANUEL GARCÍA
Administrador general
Sirena Gourmet

Anexo C. Preguntas de entrevista a profundidad

1. ¿Cómo inicio la cadena de restaurantes y que ha sucedido en el crecimiento de ésta hasta la actualidad?
2. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos del restaurante? ¿los tienen estipulados en documento?
3. ¿Qué tipo de valores promueven en la organización?
4. ¿Tienen área de comunicaciones?
5. ¿Cuáles son los cargos administrativos y los roles que cumplen?
6. ¿Cuáles son los cargos de los colaboradores y los roles que cumplen?
7. ¿Cuáles son sus proveedores y sus públicos objetivos?
8. ¿Qué productos de comunicación interna manejan para informar a los colaboradores sobre la organización?
9. ¿El restaurante tienen algún tipo de integración o espacios de interacción entre colaboradores y administrativos?
10. ¿Cómo se comunican con sus clientes? ¿Qué tipo de medios utilizan para esto?
11. ¿Cuál es la imagen que quieren proyectar a sus clientes?

Anexo D. Formato de encuesta a colaboradores



ENCUESTA COLABORADORES

Breve Introducción

La siguiente encuesta nos permitiría a todos entender el manejo de la comunicación interna y así poder respaldarla en sus necesidades. Los resultados serán presentados por el gerente para evaluar la viabilidad de las propuestas que surjan.

Señale con una X la opción que se ajusta a su respuesta.

Género: F ____ M ____

Edad: _____

Cargo: _____

Estudios: Sin estudios ____ Primaria ____ Bachillerato ____ Técnico ____ Tecnólogo ____ Universidad ____

1. COMUNICACIÓN

- a. Tiene personal a cargo: SI __ NO __
- b. Asiste a reuniones en la 'Sirena Gourmet': SI __ NO __ Cuáles _____
Cada cuánto _____
- c. Si necesita comunicar algo a su jefe inmediato, cómo lo hace:
Personalmente __ Otros medios __ Cuáles _____
- d. Si su jefe inmediato necesita comunicarle algo, lo hace:
Personalmente __ Otros medios __ Cuáles _____

2. INFORMACIÓN

- a. La información que recibe sobre la Sirena Gourmet es oportuna y suficiente para hacer su labor: SI __ NO __ Por qué _____
- b. La información que recibe sobre la Sirena Gourmet es útil para su desempeño: SI __ NO __
Por qué _____

3. MEDIOS Y ESPACIOS

- a. Sabe cuáles son las normas o procedimientos de la 'Sirena Gourmet': SI __ NO __
Cómo recibió esta información _____
- b. Sabe quién da las instrucciones en la 'Sirena Gourmet': SI __ NO __
Cómo recibió esta información _____
- c. Sabe cuál es la misión, visión y valores de la 'Sirena Gourmet': SI __ NO __
Cómo recibió esta información _____
- d. Por cuál medio o espacio prefiere usted que le llegue la información de la empresa:
Cartelera __ Memorando __ Reunión __ Propaganda __ Otro _____

- e. En La Sirena se acostumbra a celebrar fechas especiales como cumpleaños, día de la madre/día del padre, etc.: SI ___ NO ___ Es importante para usted: SI ___ NO ___
- f. En la Sirena se tiene espacios para compartir de manera informal: SI ___ NO ___
Entre compañeros de la misma sede: SI ___ NO ___
Entre compañeros y las directivas: SI ___ NO ___

4. RELACIONES

- a. Usted recibió en la empresa Inducción: SI ___ NO ___ Reinducción SI ___ NO ___
Entrenamiento SI ___ NO ___ Evaluación de desempeño SI ___ NO ___
- b. Existe en su área o sede un ambiente de participación y diálogo: SI ___ NO ___
Cuál _____
- c. Cuando un empleado tiene sugerencias, inquietudes o ideas, es escuchado por el jefe o directivos SI ___ NO ___
- d. Recibo retroalimentación por el trabajo realizado cuando cometo algún error: SI ___ NO ___
- e. Recibo retroalimentación positiva por el trabajo realizado cuando realizo una actividad que beneficia a la empresa: SI ___ NO ___

5. CAPACITACIÓN

- a. Ha recibido capacitación de la Sirena Gourmet: SI ___ NO ___
- b. Le gustaría capacitarse: SI ___ No ___ En qué _____
- c. ¿Cómo podemos mejorar las comunicaciones en el restaurante-Sede?: _____

Por favor escriba aquí sus ideas para mejorar la comunicación en el restaurante o en toda la empresa.

Anexo E. Formato encuesta a directivos



ENCUESTA A DIRECTIVOS

Breve Introducción

La siguiente encuesta nos permitirá a todos entender el manejo de la comunicación interna y así poder respaldarla en sus necesidades.

Señale con una X la opción que se ajusta a su respuesta.

Género: F ____ M ____

Edad: _____

Cargo: _____

Estudios: Primaria ____ Bachillerato ____ Técnico ____ Tecnólogo ____ Universidad ____

1. COMUNICACIÓN

a. ¿De qué manera usted se comunica con el personal de la Sirena?

Personalmente ____ Cartelera ____ Memorando ____ Reunión ____ Propaganda ____ E-mail ____
Teléfono ____ No me comunico con ellos ____ Otro _____

b. Usted le ha contado al personal de la "Sirena Gourmet" sobre:

Historia ____ Misión ____ Visión ____ Valores ____ Objetivos ____ Organigrama ____

c. En caso de responder SÍ, ¿Cuándo lo hizo? _____

2. INFORMACIÓN

a. ¿Qué tipo de información da al personal de la Sirena Gourmet? Decisiones ____ Eventos ____
Cambios y novedades ____ Memos ____ Actividades lúdicas ____ Capacitaciones ____
Otros _____

b. ¿Considera pertinente mantener informados a los colaboradores de los procesos y decisiones que se tomen sobre la Sirena Gourmet? SI ____ NO ____ Por qué: _____

c. ¿Mantiene informado a sus colaboradores sobre los hechos importantes, novedades y cambios de la "Sirena Gourmet"? SI ____ NO ____

d. Si su respuesta es SÍ, ¿cada cuánto informa a sus colaboradores? 1 vez al mes ____ 2 veces al mes ____ 3 veces al mes ____ 1 vez por semana ____ 2 veces por semana ____ Otra _____

3. MEDIOS Y ESPACIOS

- a. Cuando necesita que el personal de la 'Sirena Gourmet' conozca una información en particular, ¿cómo logra que todos estén enterados? _____

- b. Por cuál medio o espacio prefiere entregar la información de la 'Sirena Gourmet':
Cartelera__ Memorando__ Reunión__ Propaganda__ Otro_____
- c. ¿En la 'Sirena Gourmet' se acostumbra celebrar fechas especiales? (ejemplo: cumpleaños, día de la madre, día de la mujer, etc.): SI__ NO__

4. CAPACITACIÓN

- a. Los colaboradores reciben capacitación sobre temas relacionados con sus actividades:
SI__ NO__
- b. ¿Sobre qué temas se brindó capacitación durante el año 2013 y 2014? _____

5. RELACIONES

- a. Cuando debe llamar la atención de un colaborador, ¿de qué manera lo hace?
Llamo al colaborador__ Lo hago a través del jefe__ No lo hago__ Otro_____
- b. ¿Da reconocimientos a sus colaboradores por el trabajo bien realizado? SI__ NO__
¿Qué tipo de reconocimiento? _____
- c. ¿De qué manera podría fluir mejor la comunicación entre:
Entre los directivos: _____
Entre directivos y jefes: _____
Entre jefes y personal de las sedes: _____
Entre directos y todo el personal: _____

Nota: Los demás documentos anexos del proyecto se encuentran en la carpeta "Anexos" en digital, también los ya mencionados:

Anexo F. Esquema de Reuniones Informativas

Anexo G. Boletín Institucional (tres versiones)

Anexo H. Manual de Identidad e Imagen Corporativa

Anexo I. Organigrama

Anexo J. Carta de directivo por el trabajo realizado

Anexo K. Tabulado de encuestas

Anexo L. Presentación de PEC a la Sirena Gourmet

Anexo M. Fotografías